

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS E INDICADORES DE**  
**GESTIÓN PARA LA EMPRESA AGRÍCOLA SAN JOSÉ C.A.**  
**UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO**

**DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO**  
**DE INGENIERIA COMERCIAL**

**MARÍA JOSÉ BONILLA GARCÍA**  
**DIRECTOR: ING. IVÁN RUEDA**

**QUITO, MAYO 2011**

**DIRECTOR**

Ing. Iván Rueda

**INFORMANTES**

Ing. Paul Idrobo

Ing. Fabián Cueva

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres Gonzalo y Magali, a mis hermanos Gabriel y Cindy por haberme apoyado durante mis estudios y motivarme a alcanzar mis metas en esta etapa de mi vida, estar siempre a mi lado y ayudarme a crecer como persona, a mi novio quien me ha proporcionado su apoyo incondicional y es un pilar importante para la culminación de este trabajo de investigación y a mis profesores quienes son una guía importante para así obtener mi título profesional.

## INDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1.ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y ENTORNO DE LA EMPRESA AGRÍCOLA SAN JOSÉ, 4

#### 1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO, 4

##### 1.1.1.Antecedentes, 5

##### 1.1.2.Macroentorno Ecuatoriano, 6

###### 1.1.2.1.Producto Interno Bruto, 7

###### 1.1.2.2.Balanza comercial, 9

###### 1.1.2.3.Inflación, 10

###### 1.1.2.4.Índice de precios al consumidor (IPC), 12

###### 1.1.2.5.Tasas de interés, 14

###### 1.1.2.6.Riesgo país, 15

##### 1.1.3.Desarrollo del mercado, 17

##### 1.1.4.Determinación de los factores externos que influyen en la producción, 21

###### 1.1.4.1.Factores Político-Legales, 21

###### 1.1.4.2.Producción actual del entorno, 24

###### 1.1.4.3.Factores Económicos, 28

###### 1.1.4.4.Comercio Exterior, 31

###### 1.1.4.5.Factores tecnológicos, 33

###### 1.1.4.6.Factores Medio-Ambientales, 34

#### 1.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA AGRÍCOLA SAN JOSÉ EN EL CULTIVO DE PALMA Y ROSAS, 35

##### 1.2.1.Ubicación, 35

##### 1.2.2.Clima, 37

##### 1.2.3.Tipo y topografía del suelo, 39

##### 1.2.4.Planificación estratégica y estructura organizacional de la empresa, 42

###### 1.2.4.1.Misión y Visión, 42

###### 1.2.4.2.Estructura Organizacional, 44

###### 1.2.4.3.Análisis FODA, 46

##### 1.2.5.Recursos disponibles para la producción, 49

###### 1.2.5.1.Recursos Materiales, 49

###### 1.2.5.2.Recursos Económicos y Financieros, 51

###### 1.2.5.3.Recursos Humanos, 54

##### 1.2.6.Producción Actual, 57

#### 1.3. CONCEPTOS TÉCNICOS DEL CULTIVO DE FLORES Y PALMA, 58

##### 1.3.1.Planificación del sistema de riego y fumigación, 58

##### 1.3.2.Cultivo de flores, 61

###### 1.3.2.1.Cultivo de flores, 61

###### 1.3.2.2.Preparación de camas, 61

###### 1.3.2.3.Siembra, 62

###### 1.3.2.4.Labores culturales, 62

###### 1.3.2.5.Manejo de cultivo, 63



- 1.3.2.6.Tratamiento de plagas y enfermedades, 64
- 1.3.3.Cosecha de palma, 64
  - 1.3.3.1.Siembra, 64
  - 1.3.3.2.Resiembra, 65
  - 1.3.3.3.Polinización, 66
  - 1.3.3.4.Control de malas hierbas, 67
  - 1.3.3.5.Poda, 68
  - 1.3.3.6.Fertilización, 69
  - 1.3.3.7.Recolección, 70

## **2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS, 66**

- 2.1. INTRODUCCIÓN, 66
- 2.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 72
  - 2.2.1.¿Qué es un proceso?, 72
  - 2.2.2.¿Qué es un procedimiento?, 74
  - 2.2.3.¿Qué es un mapa de procesos?, 74
  - 2.2.4.Orientación hacia los procesos, 75
  - 2.2.5.Reglas básicas para definir procesos, 76
  - 2.2.6.Tipos de procesos, 76
    - 2.2.6.1.Procesos Gobernantes, 76
    - 2.2.6.2.Procesos de Realización o creadores de valor, 77
    - 2.2.6.3.Procesos de Apoyo, 78
  - 2.2.7.Inventario de procesos, 78
- 2.3. LEVANTAMIENTO Y DIAGRAMACIÓN DE CADA UNO DE LOS PROCESOS IDENTIFICADOS DE LA EMPRESA AGRÍCOLA SAN JOSÉ, 80
  - 2.3.1.Diagramas de flujo, 81
  - 2.3.2.Análisis de Valor Agregado de los procesos actuales, 85
    - 2.3.2.1.Análisis de valor agregado Planificación Estratégica, 88
    - 2.3.2.2.Análisis de valor agregado Planificación de la Producción, 89
    - 2.3.2.3..... Análisis de valor agregado Reclutamiento y selección de personal, 91
    - 2.3.2.4.Análisis de valor agregado elaboración y ejecución del programa de capacitación, 92
    - 2.3.2.5.Análisis de valor agregado - Administración de renuncias, liquidaciones y despidos, 93
    - 2.3.2.6.Análisis de valor agregado - Actualización de información y documentación del personal, 95
    - 2.3.2.7.Análisis de valor agregado - Administración de nómina y obligaciones laborales, 97
    - 2.3.2.8.Análisis de valor agregado - Administración de caja chica, 98
    - 2.3.2.9.Análisis de valor agregado - Contabilización y conciliación, 100
    - 2.3.2.10.Análisis de valor agregado – Tesorería, 102
    - 2.3.2.11.Análisis de valor agregado - Obligaciones Tributarias, 104
    - 2.3.2.12.Análisis de valor agregado – Análisis Financiero, 105
    - 2.3.2.13.Análisis de valor agregado – Preparación Pre siembra, 107
    - 2.3.2.14.Análisis de valor agregado – Plantación de palma, 108
    - 2.3.2.15.Análisis de valor agregado – Fertilización de palma, 110
    - 2.3.2.16.Análisis de valor agregado – Mantenimiento del cultivo de palma, 111

- 2.3.2.17. Análisis de valor agregado – Fumigación del cultivo de palma, 113
- 2.3.2.18. Análisis de valor agregado – Re siembra de palma, 114
- 2.3.2.19. Análisis de valor agregado – Cosecha de palma, 116
- 2.3.2.20. Análisis de valor agregado – Preparación de terrenos para el cultivo de flores, 117
- 2.3.2.21. Análisis de valor agregado – Cultivo de flores, 119
- 2.3.2.22. Análisis de valor agregado – Erradicación de flores, 121
- 2.3.2.23. Análisis de valor agregado – Muestreo de humedad del suelo, 123
- 2.3.2.24. Análisis de valor agregado – Labores culturales, 125
- 2.3.2.25. Análisis de valor agregado – Cosecha de flor, 127
- 2.3.2.26. Análisis de valor agregado – Inmersión de flor, 128

### **3. ESTRUCTURA POR PROCESOS DE LA EMPRESA AGRÍCOLA SAN JOSÉ, 132**

#### **3.1. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, 133**

- 3.1.1. Manual de procesos, 134
- 3.1.2. Mapa de procesos, 137
- 3.1.3. Manual de procesos para la empresa agrícola San José, 152
  - 3.1.3.1. Propósito, 153
  - 3.1.3.2. Alcance, 153
  - 3.1.3.3. Líder del proceso, 153
  - 3.1.3.4. Definiciones, 154
  - 3.1.3.5. Políticas, 154
  - 3.1.3.6. Representación grafica de proceso, 154
  - 3.1.3.7. Indicadores, 155
- 3.1.4. Análisis de Valor Agregado propuesto para los procesos para la empresa agrícola San José, 162
  - 3.1.4.1. Análisis de Valor Agregado del proceso de Planificación Estratégica, 163
  - 3.1.4.2. Análisis de Valor Agregado del proceso de Planificación de la Producción, 163
  - 3.1.4.3. Análisis de Valor Agregado del proceso de Presiembra de Palma, 164
  - 3.1.4.4. Análisis de Valor Agregado del proceso de Siembra de Palma, 165
  - 3.1.4.5. Análisis de Valor Agregado del proceso de Manejo de Cultivo de Palma, 166
  - 3.1.4.6. Análisis de Valor Agregado del proceso de cosecha de Palma, 166
  - 3.1.4.7. Análisis de Valor Agregado del proceso de pre siembra de Flor, 167
  - 3.1.4.8. Análisis de Valor Agregado del proceso de siembra de Flor, 168
  - 3.1.4.9. Análisis de Valor Agregado del proceso manejo de cultivo de Flor, 169
  - 3.1.4.10. Análisis de Valor Agregado del proceso de cosecha de Flor, 169
  - 3.1.4.11. Análisis de Valor Agregado del proceso de postcosecha de Flor, 170
  - 3.1.4.12. Análisis de Valor Agregado del proceso de Contabilización, 171
  - 3.1.4.13. Análisis de Valor Agregado del proceso de Análisis financiero, 172
  - 3.1.4.14. Análisis de Valor Agregado del proceso de Administración del Inventario, 173

3.1.4.15. Análisis de Valor Agregado del proceso de Incorporación del Personal, 173

3.1.4.16. Análisis de Valor Agregado del proceso de permanencia del personal, 174

3.1.4.17. Análisis de Valor Agregado del proceso de administración de nómina y obligaciones laborales, 175

#### **4. PLANES DE MEJORA, 163**

4.1. HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN, 163

4.2. PROPUESTAS DE MEJORA, 165

4.2.1. Propuestas de mejoramiento para el proceso de Planificación, 165

4.2.2. Propuestas de mejoramiento para el proceso de Producción y Comercialización, 166

4.2.3. Propuestas de mejoramiento para el proceso de Administración Financiera y Contable, 170

4.2.4. Propuestas de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano, 172

4.2.5. Actividades de seguimiento y control de la ejecución de la estrategia, 173

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 176**

CONCLUSIONES 176

RECOMENDACIONES 177

#### **BIBLIOGRAFIA 181**

#### **ANEXO, 183**

ANEXO 1 FLUJOGRAMAS ACTUALES

ANEXO 2 ANALISIS DE VALOR AGREGADO ACTUAL

ANEXO 3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ANEXO 4 ANALISIS DE VALOR AGREGADO MEJORADO

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Conscientes de la creciente competitividad que existe en el mundo económico actual la empresa agrícola “San José” plantea la realización del presente proyecto de investigación con el fin de implementar la gestión por procesos dentro de toda su gestión administrativa y operativa.

El trabajo desarrollado cuenta con la siguiente estructura, en el primer capítulo se muestra un diagnóstico sectorial del sector productivo agrícola del país iniciando con la descripción del momento macroeconómico en el que el Ecuador se desenvuelve en la actualidad y aterrizándolo en los requerimientos del mercado donde opera la empresa agrícola San José.

En el segundo capítulo se muestra la teoría de gestión por procesos y como puede esta beneficiar a las operaciones de la empresa objeto de estudio, de manera adicional, se enlistan ya los procesos que se han podido determinar dentro de la empresa y cuál es su condición actual acorde a la realidad en la que se encuentra.

En el tercer capítulo ya se propone la estructura de procesos que se estima implementar dentro de la empresa agrícola San José diagramando ya su mapa de procesos tentativo, procesos globales y subprocesos que regirán el accionar de la empresa, dentro del mismo capítulo se muestran los parámetros de los indicadores que se plantea implementar con el modelo de gestión por procesos; en este punto es necesario señalar que el manual de procesos planteado se encuentra en el anexo 3 del presente documento.

En el cuarto capítulo se muestra ya algunas iniciativas de mejora que pueden ser implementadas en la gestión de la empresa basados en un análisis de causa – efecto para los problemas más relevantes de la institución, dentro de cada iniciativa se plantea ya un responsable tentativo, plazo y presupuesto estimado.

Por último en el presente proyecto de investigación ya enlistan las conclusiones y recomendaciones que se han logrado consolidar a través de la realización del proyecto planteado

En general en el desarrollo del presente proyecto se presenta la utilidad de las herramientas de análisis y mejoramiento aprendidas durante toda la carrera considerando su aplicación en una empresa cuyo giro de negocio es muy específico como lo es la producción primaria, esto a la par muestra que la gestión por procesos es un modelo de administración completamente flexible que permite su aplicación en cualquier ámbito empresarial con resultados similares.

## **INTRODUCCIÓN**

El desarrollo en la industria agrícola de los últimos años ha empujado a que éstas se mantengan en constantes cambios debido a los desarrollos materiales y tecnológicos que existen y a la creciente necesidad por satisfacer la demanda requerida.

Las empresas agrícolas están en la obligación de prestar productos de calidad para mantenerse en el mercado; estas condiciones han enfatizado la necesidad de definir estrategias y acciones eficientes para el mejoramiento de la calidad, como uno de los factores fundamentales de la competitividad.

No libres a tales cambios, las empresas agrícolas enfrentan desafíos de mejoramiento de la calidad y la gestión de calidad, particularmente motivadas por la competencia, tanto interna como externa, que experimenta el mercado, así como por los requerimientos de los clientes.

El presente trabajo de investigación trata de proporcionar a la empresa agrícola “San José” un modelo de gestión basado en el mejoramiento continuo que permita obtener mejores resultados en torno a la eficacia y eficiencia de sus operaciones, lo que el mismo modelo pretende es que los resultados de gestión de la empresa sean coherentes con la estrategia de crecimiento que la empresa tiene en la actualidad.

Tal y como se lo mostrará en el desarrollo de la tesis, en la estructura de las organizaciones es fundamental incluir el concepto de Gestión por Procesos para satisfacer a los clientes, sean internos o externos, esto ha llevado a que los directivos y personal que labora en la empresa se compenetren en el tema y permitan el mejoramiento de la organización considerando esta premisa como filosofía dentro de la empresa.

En el documento se mostrará un estudio exhaustivo y detallado tanto de la situación interna como externa de la empresa agrícola San José y cuáles son los requerimientos de su mercado meta en función de permanecer competitivos.

La meta de la empresa agrícola es el desarrollo tanto económico como la ampliación del negocio por lo que esta se ha visto en la necesidad de desarrollar mejoras y dedicar más recursos para optimizar los procesos al mismo tiempo se quiere obtener un mayor volumen de producción y una ampliación en el mercado por lo que los directivos quieren formar parte de esta nueva tendencia de mejoramiento de procesos y de calidad para así convertirse en una empresa competitiva dentro de un entorno hostil como lo es la comercialización de productos agrícolas.

El desarrollo de este tema de investigación permitió ejecutar lo aprendido durante la carrera y poner en práctica modelos de análisis y gestión que coadyuven el desarrollo de una empresa familiar, para que la misma se desenvuelva productivamente en el entorno que se encuentra.

Señalado esto, es necesario indicar cuáles fueron los objetivos de desarrollo del presente proyecto de titulación.

**Objetivo General**

Diseñar un sistema que optimice los recursos mediante el desarrollo de sistemas de gestión de calidad y proponer una mejora de los procesos de todas las áreas para la empresa agrícola San José C.A.

**Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación de las empresas agrícolas.
- Precisar la situación actual de la empresa agrícola San José.
- Determinar los problemas más frecuentes en los procesos de cada área de San José.
- Plantear planes de mejoramiento de procesos que permita mejorar el servicio de los beneficiarios y de los problemas detectados en cada área de San José.
- Establecer y definir indicadores de gestión que ayuden a mejorar y medir el desempeño
- Diseñar un manual de procesos para la empresa agrícola San José.

Como se puede observar el planteamiento del presente proyecto aspira un impacto global dentro de la empresa y muestra cómo se puede generar una cultura de mejoramiento que impacte al cliente final de manera positiva y esto redunde en una mejora de los ingresos de la empresa.



## **CAPÍTULO I**

### **1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y ENTORNO DE LA EMPRESA AGRÍCOLA SAN JOSÉ**

#### **1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

En la actualidad, las empresas de los distintos sectores económicos se ven enfrentadas a necesidades crecientes de cambio y adecuación de sus sistemas de gestión, producto de la apertura de nuevos mercados, la creciente integración a la economía mundial la intensificación de la competencia y el acelerado desarrollo tecnológico. Estas condiciones han enfatizado la necesidad de diseñar estrategias y acciones eficientes para el mejoramiento de la calidad, como uno de los factores fundamentales de la competitividad.

No exentas a tales cambios, las empresas agrícolas tienen desafíos de mejoramiento de la calidad y la gestión de calidad, particularmente motivadas por la competencia tanto interna como externa que experimenta el mercado, así como por los requerimientos de los clientes privados y públicos.

Ahora conducir eficazmente empresas agrícolas como San José, requiere de modificar esquemas tradicionales. Es en este contexto, donde el estudio y conocimiento de los procesos permite, la mejora en el funcionamiento de la

empresa, es decir una adecuada, dinámica y racional atención, que simplifique trámites innecesarios, lentos y/o engorrosos; que reduzca las pérdidas de tiempo, y fortalezca la competitividad y calidad del servicio. Esta será la clave del éxito para garantizar, una larga e indefinida permanencia en el mercado.

#### **1.1.1. Antecedentes**

Existen factores que afectan el desempeño de la empresa, diagnosticarlos permite tomar decisiones correctas que aumentarían las ventajas internas y externas, influye significativamente en la toma de decisión de la Gerencia y como consecuencia se generan estrategias adecuadas para la misma

Un adecuado análisis sobre el uso de los recursos de la empresa, complementado con un análisis sobre las ventajas y desventajas de la empresa permite generar una ventaja competitiva sobre la competencia y el uso eficiente de los recursos disponibles de la empresa, esto se obtiene al enfocarse en el mejoramiento de los procesos productivos de la empresa.

Antes de introducir un mejoramiento de procesos se debe realizar una evaluación de la situación que engloba la empresa, y como esta afecta a las operaciones de la empresa y cuáles son las consecuencias que atrae el no poseer un adecuado uso de los recursos internos de la empresa, se toman en cuenta diversos elementos como son los factores legales, ambientales, económicos del país entre otros, para un adecuado análisis y situación en la que vive la empresa.

### 1.1.2. Macroentorno Ecuatoriano

En la actualidad el mundo ha mostrado un efecto constante de globalización donde ha transformado el comercio multilateral en una actividad cotidiana, es por ello que la economía de un país ya no debe ser considerada de manera endógena sino considerar factores externos que influyen en esta y su competitividad versus otros.

La economía ecuatoriana se encuentra dentro de un proceso de transformación tanto de manera ideológica como social, sin embargo esto no ha impedido el fomento y desarrollo de infraestructura como en servicios, esto se muestra principalmente en los indicadores de confianza empresarial manejados por la firma Deloitte & Touche donde en agosto de 2008 se situó en 92.5 puntos de 100 posibles que comparados con la calificación obtenida en el mismo indicador con fecha agosto 2009 éste fue de 85 puntos<sup>1</sup>.

De ahí, es muy importante el analizar los principales indicadores macroeconómicos que se detallan a continuación.

---

<sup>1</sup>CORPORACIÓN CENTRO DE ESTUDIOS Y ANÁLISIS. (2010).  
[[http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=26&dir=DESC&order=date&Itemid=59&limit=5&limitstart=5](http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=26&dir=DESC&order=date&Itemid=59&limit=5&limitstart=5)], **Síntesis Macroeconómica de Agosto de 2010**. Ecuador

**Tabla N°1. 1: Indicadores Macroeconómicos del País**

<b>Principales Indicadores Macroeconómicos 2006 - 2010</b>									
Variables	2006	2007 (sd)	2008 (p)	2009 (p)	2010				
					ene	feb	mar	abr	may
<b>A. SECTOR REAL</b>									
Inflación (promedio del periodo)*	3.3%	2.3%	8.4%	5.2%	0.83%	0.34%	0.16%	0.52%	0.02%
Inflación (fin del periodo)*	2.9%	3.3%	8.8%	4.3%	0.83%	1.17%	1.33%	1.86%	1.88%
Crecimiento real PIB (t/t-1)	4.8%	2.0%	7.2%	0.4%			0.3%		
Crecimiento real PIB no petrolero	5.1%	3.9%	8.0%	0.9%			0.9%		
Crecimiento real PIB petrolero	3.1%	-8.0%	0.8%	-2.6%			-3.9%		
<b>B. SECTOR PETROLERO</b>									
Vol. prod. fiscalizada de petróleo (mill. barriles)	189.8	182.1	181.2	175.0	14.2	13.0	14.7	14.2	
Vol. Export. petróleo (millones de barriles)	136.6	124.1	127.4	119.6	9.5	8.5	11.3	11.5	
Vol. Export. derivados (millones de barriles)	15.6	18.1	16.9	13.7	0.8	0.9	0.4	0.9	
Precio de export. de crudo (USD por barril)	50.8	59.9	83.0	52.6	72.5	69.7	73.2	75.3	
Precio de export. derivados (USD por barril)	44.6	55.8	75.5	49.6	61.5	60.9	63.8	64.1	
<b>C. SECTOR EXTERNO</b>									
En millones de USD									
Cuenta Corriente	1510	1575	1002	-310.7					
Balanza Comercial (comercio registrado) 1/	1449	1414	910	-301	74	55	14	23	
Saldo de RILD	2,023	3,521	4,473	3,792	3,918	3,603	4,007	4,322	4,575
<b>D. SECTOR FISCAL</b>									
En millones de USD									
Superávit (+)/Déficit (-) S. Público No Financiero	1,363	970	-467	-2,868	555.1	-109.6	436.1		
Superávit (+)/Déficit (-) del Gob. Central	-88	-64	-615	-2,635	564.6	-23.5	360.8		
<b>E. SECTOR MONETARIO</b>									
En millones de USD									
Captaciones del Sistema Financiero	8,988	10,664	13,002	14,306	14,296	14,463	14,827	15,016	15,071
Cartera de Crédito por vencer Sist. Finac.	8,396	9,688	12,283	12,133	11,955	11,988	12,214	12,625	12,692
Tasas de interés activa refer. (fin de periodo)		10.7	9.1	9.2	9.1	9.1	9.2	9.1	9.0
Tasas de interés pasiva refer. (fin de periodo)		5.6	5.1	5.2	5.2	5.2	4.9	4.6	4.6
Porcentajes de Variación Anual									
Captaciones del Sistema Financiero	16.7	18.7	21.9	10.0	14.0	16.2	20.7	21.2	21.2
Cartera de Crédito por vencer Sist. Finac.	24.71	15.4	26.8	-1.2	-1.3	0.3	4.6	10.5	12.3

1/ Incluye importaciones de Junta de Defensa Nacional (JDN)

(p) Cifras provisionales

(sd) Cifras semi definitivas

(\*) En el caso del año 2010 corresponde a la Inflación mensual

Fuente: Cámara de Comercio de Quito

Elaborado: Ma. José Bonilla

En los siguientes puntos se va a desglosar cada indicador de manera que se explique su efecto de mejor manera:

#### 1.1.2.1. Producto Interno Bruto

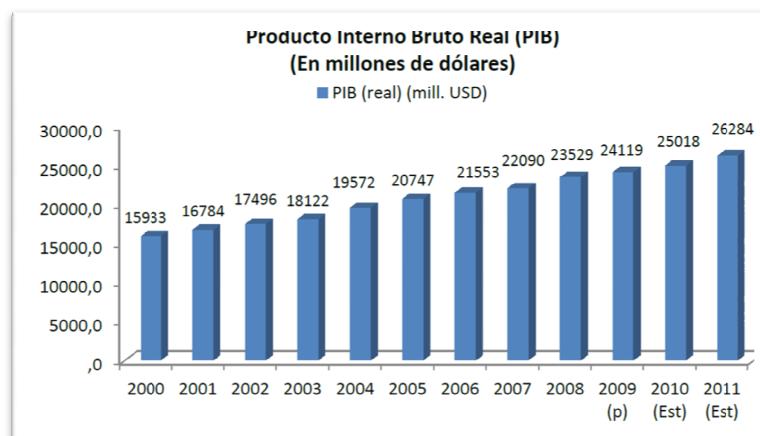
Se puede decir que el indicador más relevante para la economía de un país es el PIB, éste mide la cantidad de productos y servicios producidos dentro de un periodo de tiempo. La manera de medir el PIB es sumando el consumo de familias, el gasto del gobierno, la

inversión en nuevo capital de la economía, las exportaciones y se restan las importaciones.

El pobre ritmo de crecimiento del PIB en el 2007 del 2.47%, se atribuye a la falta de eficiencia en la inversión estatal y un deteriorado clima de inversión para las empresas sin embargo esta tendencia al alza se ha mantenido desde el año 2000 y en el año 2011 se estima que su valor llegue a poco más de los 26.284 millones de dólares.

En relación con el PIB no petrolero, se consideró que varios sectores tendrán un crecimiento hacia el año 2008, de alrededor de 7% sin embargo el crecimiento real fue de 5.32% y con los datos hasta julio de 2009 el crecimiento del PIB ha sido del -2%, por lo que se regula para diciembre del mismo año en una contracción del 0.4% se ubica en -1.6%

**Tabla N°1. 2: Variación del PIB 2000 - 2011**



Fuente: Cámara de Comercio de Quito  
Elaborado: Ma. José Bonilla

#### 1.1.2.2. Balanza comercial

Al analizar la balanza comercial del Ecuador en los dos últimos años se ha podido encontrar que el sector externo del Ecuador en el periodo enero-diciembre del 2010 presentó un déficit de USD 1.489,4 millones, mientras que en el periodo enero-diciembre del 2009, el país presentó un déficit de USD 298,5 millones; ese saldo se dio por el incremento del déficit no petrolero que en el mismo período alcanzó los USD -7.705 millones, el sector petrolero de su parte continúa presentando una tendencia de recuperación importante, el mismo fue de USD 6.215 millones hasta diciembre del 2010.

Las exportaciones no petroleras crecieron entre enero-diciembre del 2009 y 2010 al 12,97%, mientras que las importaciones no petroleras crecieron a una tasa superior al 31,1%.<sup>2</sup>.

Durante el mes de diciembre del año 2010, la producción total de petróleo registró una leve caída, ubicándose en 499 miles de barriles diarios (mbd), es decir aproximadamente once mil barriles menos que el mes anterior; siendo la producción estatal de 347 mbd y la producción privada de 152 mbd, en cambio el precio por barril tuvo una fluctuación entre US\$ 83 y US\$89.

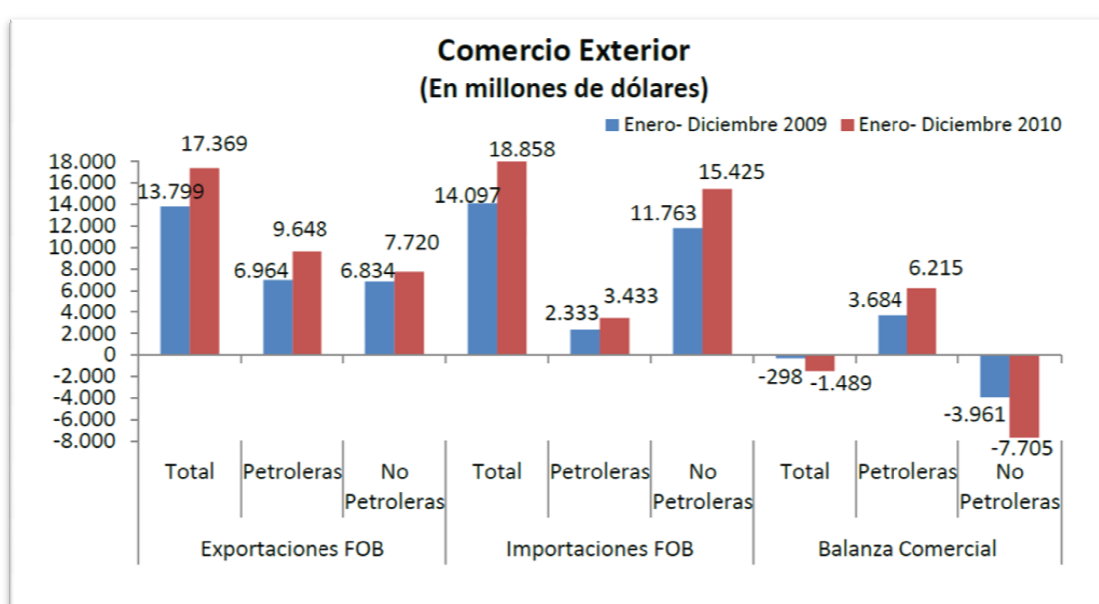
---

<sup>2</sup> BCE. (2011).

[<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012011.pdf>], **Estadísticas macroeconómicas**. Ecuador.

Esto implica que dentro de los efectos de la recesión económica mundial, la oportunidad de negocios se encuentra en la generación de autonomía de servicios y productos para cada país, es por ello que el apalancamiento financiero en la actualidad se está enfocando al fomento de unidades productivas en el país.

**Gráfico N°1. 1: Variación Balanza Comercial**



Fuente: Cámara de Comercio de Quito  
Elaborado: Ma. José Bonilla

### 1.1.2.3. Inflación

La inflación en concepto es el alza sostenida de los precios en un periodo determinado. La inflación puede tener varias fuentes que aviven su aumento como la cantidad de moneda circulante, un mal manejo económico en el país, la especulación y el redondeo de precios.

Durante los últimos años, de acuerdo al Banco Central del Ecuador se ha podido observar un aumento sostenido de los niveles inflacionarios en el país, si se analiza algunos años se tiene como ejemplo el 2006 cuya inflación fue del 2.87% en la que el nivel inflacionario fue de casi 6% en agua, alquiler, gas y otros pero al mismo tiempo una delación de más del 8% en calzado y vestido que ayudo al promedio general. En el año 2007 la inflación mantuvo su tendencia llegando a obtener el porcentaje de 3.32%. Para el año 2008, los índices referenciales según se dispararon en alza ocasionados por la crisis económica mundial y la inflación se situó en 8.83% y para el 2009 la tendencia ha disminuido hasta llegar al 4.31%.

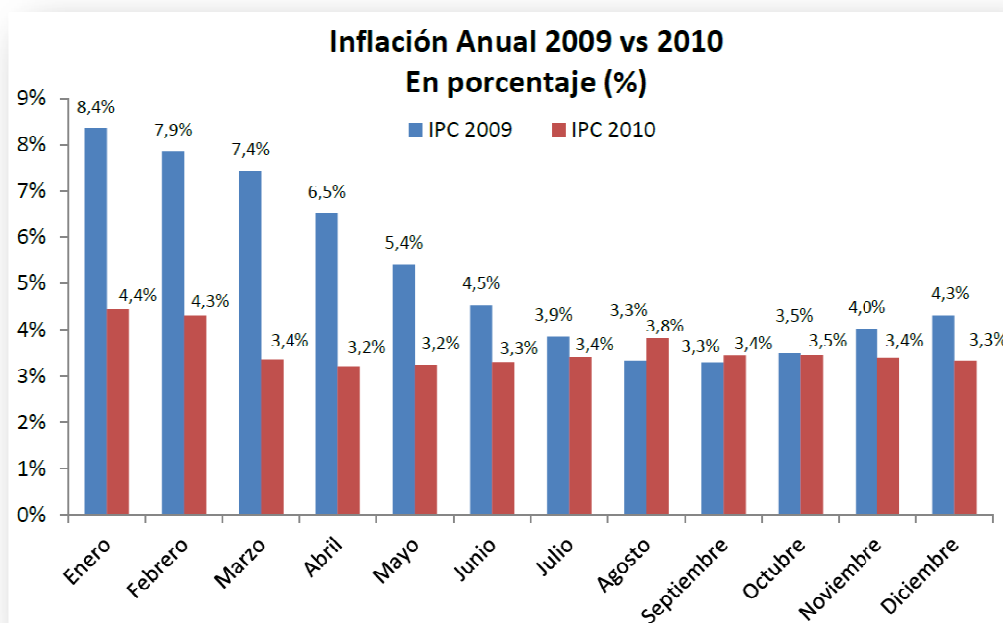
Realizando la comparación entre los años 2009 y 2010 se muestra una disminución marcada en función del Índice de precios al consumidor llegando a Diciembre donde la variación de la inflación medida fue de 0,51%, de su parte el valor anualizado alcanzó el 3,33% frente a 4,31% registrado en el mismo período del año pasado.

Por otro lado, el valor de la canasta básica familiar en el mes de diciembre asciende a USD 544,71 y la vital a USD 390,10; mientras que el ingreso mínimo de un hogar de cuatro miembros es de 1,6 perceptores que según el INEC se sitúa en USD 448; lo que da lugar a una brecha considerable entre el poder adquisitivo



promedio de los hogares y el precio de los productos básicos de USD 96,71.

**Gráfico N°1. 2: Índice de Inflación**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado: Ma. José Bonilla

#### 1.1.2.4. Índice de precios al consumidor (IPC)

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es medición de los cambios del nivel general de precios al consumidor final, que es el indicador oficial de la Inflación en el país<sup>3</sup>.

“La inflación mensual de agosto llegó a 0,07%, mientras que la inflación anual (agosto 2007 – agosto 2008) fue de 3,44% y la

<sup>3</sup>BCE. (2008). [<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf200804.pdf>], **Informe de Inflación**, Ecuador.

acumulada (de enero a agosto de 2008) registró 5,37%. Este nivel de inflación se debe a un aumento de precios en la categoría de alimentos y bebidas en ciudades de la sierra y a una disminución de los precios en los productos agrícolas del Litoral, así como al ingreso de productos extranjeros, entre otros”<sup>4</sup>.

La región sierra aportó con mayor cantidad para el valor de la inflación debido a la compra de calzado y ropa para clases, los productos alimenticios como pan, pollo entre otros bajó, todo esto arrojó un valor final en 0.07% de inflación.

Los productos con mayor incidencia en la inflación al mes de Septiembre de 2008 son los manufacturados, con el siguiente orden: baterías (16,66%), desinfectantes (5,09%), pan corriente (4,15%), aceite vegetal (3,41%) y leche pasteurizada (3,05%).

Las que registran mayor inflación en Julio de 2009 son las ciudades de la Sierra: Quito, Cuenca y Loja, con 0,49, 0,34 y 0,32%, respectivamente mientras que el sector con mayor aporte, 0,25 puntos, es la sección de productos alimenticios, bebidas, tabacos, así como prendas de vestir y productos de cuero.

Como se ve el IPC y la inflación bajan mes a mes lo que representa una oportunidad para la creación de la empresa, debido a que el sector manufacturero es el que más aporta al índice.

---

<sup>4</sup> INEC. (2008). [[www.inec.gob.ec/c/document\\_library/get\\_file?folderId=1288075](http://www.inec.gob.ec/c/document_library/get_file?folderId=1288075)], **Análisis Mensual de Inflación**, Ecuador.

#### 1.1.2.5. Tasas de interés

El directorio del Banco Central del Ecuador, bajo la resolución 148, 146, 149 y 151 determinó que las tasas de interés vigentes para el período de Enero de 2011. Para este mes las tasas referenciales son: activa 8,59 %, pasiva 4,55 % y máxima convencional 9,33 %, la misma no ha cambiado desde el 2009. La tasa Productiva Corporativa referencial se ubica en 8,59%, Productivo Empresarial referencial 9,47%, Productivo PYMES referencial 11,28%, de Consumo referencial 15,94%, Vivienda referencial 10,47% y Microcrédito minorista referencial 28,80%.

**Tabla N°1. 3: Tasa en IFI's {Instituciones Financieras Internacionales} año 2011**

<b>Tasa Activa Efectiva</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Pasivas Referenciales</b>	<b>% Anual</b>
Comercial Corporativo	9.33	Depósitos a plazo	5.14
Comercial PYMES	10.21	Depósitos de Ahorro	1.58
Consumo	16.30	Depósitos monetarios	1.60
Vivienda	11.33	Depósitos de Tarjeta habientes	1.77
Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50	Operaciones de Reporto	0.98
Microcrédito Acumulación Simple	27.50		
Microcrédito de Subsistencia	30.50		

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado: Ma. José Bonilla

#### 1.1.2.6. Riesgo país

El indicador mide el riesgo de no pagar la deuda externa de un país, y tiene una incidencia directa sobre el costo de los créditos en el exterior. En el 2007 el riesgo país había superado los 700 puntos durante la campaña electoral, a raíz del repunte de Rafael Correa en las encuestas, pero después del triunfo de Alianza País descendió a los 500 puntos.

Una nueva escalada se dio en diciembre de 2008, lo que coincidió con los anuncios del Gobierno de que existen atrasos fiscales.

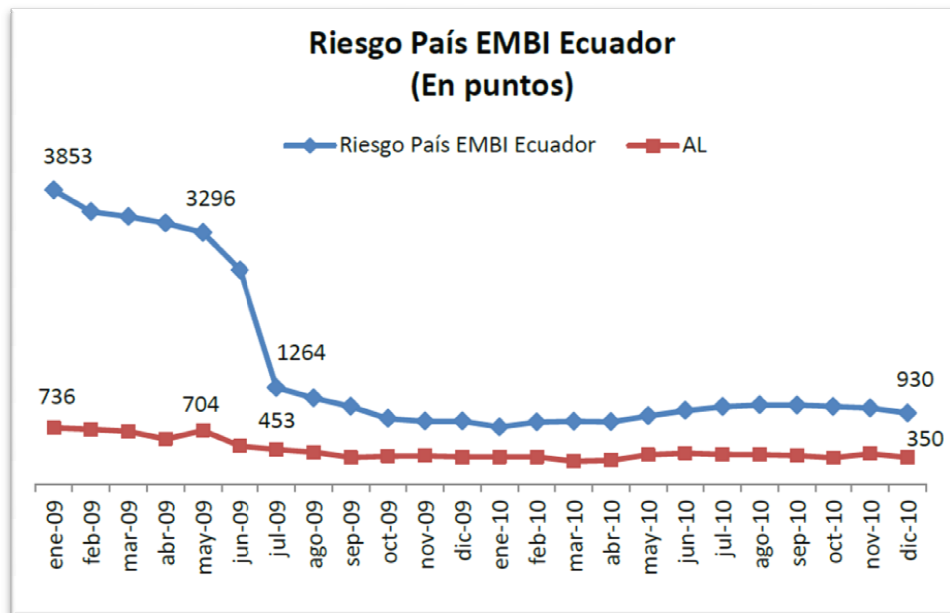
El nerviosismo en los mercados externos obedece al inminente cambio de gobierno, y al propósito manifestado por la próxima

administración de declarar una moratoria de la deuda externa si es que la situación económica del país lo exigiera.

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JP Morgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.

El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

En diciembre del 2010, el riesgo país promedio del Ecuador se ubicó en 930,98 puntos; con un decrecimiento de aproximadamente -6,5% comparado con el mes anterior. Al contrastar con el promedio de América Latina (350 puntos), se observa que nuestro riesgo está muy por encima por 580 puntos al promedio de la región.

**Gráfico N°1. 3**

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado: Ma. José Bonilla

### 1.1.3. Desarrollo del mercado

El sector agropecuario del Ecuador enfrenta nuevos y más complejos desafíos. El proceso de globalización de la economía impone a cada país la necesidad de la especialización en aquellas producciones que le permitan una inserción estable al comercio mundial.

El sector agropecuario tradicionalmente ha estado ligado al comercio exterior, sin embargo, el contexto actual y futuro está caracterizado por condiciones de mayor competencia internacional.

En Ecuador, tanto el proceso de apertura al comercio mundial y la voluntad manifestada por las autoridades económicas y políticas de participar en los foros multilaterales de negociación, como el interés de afirmar un modelo de

desarrollo económico sustentado en equilibrios macroeconómicos y la aplicación de una política económica orientada por la desregulación y modernización del Estado en sus funciones y procedimiento, hacen imperativo actualizar no sólo las medidas con las que participa en la economía, sino también, y de manera preferente, la formación de los profesionales para que puedan encarar los nuevos desafíos.

Durante las tres últimas décadas el agro ecuatoriano ha experimentado significativos procesos de transformación en sus estructuras productivas y en sus características demográficas, ecológicas, sociales y culturales.

El cultivo de palma africana durante los últimos años se ha visto incrementado en nuestro país gracias al esfuerzo de centenares de pequeños y medianos palmicultores. El desarrollo de la producción de la palma africana ha significado muchas ventajas para el país pues se ha reducido la brecha entre las necesidades de materia prima y la producción nacional, razón por la cual hoy las importaciones de materia prima se han reducido con la consiguiente mejora de la balanza de pagos.

En cambio en el mercado de las flores la inserción de un producto en el mercado mundial depende esencialmente de dos factores; el primero, ligado directamente a las políticas económicas internas que se apliquen y un segundo, relacionado con los incentivos promocionales que se ejecuten; con el objeto, por un lado, de consolidar su producción, y por otro, brindando las

facilidades para que este producto pueda encontrar mercados internacionales<sup>5</sup>.

Bajo estos lineamientos, el caso de la flor ecuatoriana es excepcional. Incentivados por la inversión privada, la floricultura ecuatoriana desarrolló un producto de excelentes características, gracias a las condiciones climáticas del país y la tecnología de punta que se aplicó en su cultivo. Hoy las flores nacionales se enmarcan en el rango de Premium, aspecto que le permitió posicionarse en buena forma de importantes mercados internacionales, volverse competitivo y mantener un status de calidad. Los principales productos florícolas que el Ecuador exporta son: rosas, claveles, crisantemos, flores de verano, flores tropicales y una gama, en menor escala, de otras variedades.

El crecimiento de la floricultura en el Ecuador se debe a una adecuada política implantada por los empresarios, que han convertido a esta actividad en una importante fuente generadora, no solo de divisas para el país, sino también de trabajo. Aquí cabe destacar la importancia de esta gestión en zonas antes deprimidas y olvidadas, cuyos pobladores emigraban a los centros urbanos mayores en busca de trabajo.

Tal es el caso de Tabacundo, Cayambe y las parroquias rurales asentadas al oriente de Quito; desde que en sus jurisdicciones se asentaron las empresas

---

<sup>5</sup> GARCIA D. (2008). [<http://repositorio.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2262/1/Tesis.pdf>], **Creación de una comercializadora exportadora de flores cortadas (rosas) hacia estados unidos de Norteamérica en la ciudad de Latacunga para el año 2007**, Ecuador



de flores, han visto revitalizarse su actividad comercial interna; ha bajado el índice migratorio, se han instalado locales y centros comerciales importantes, etc.

Las personas han visto renacer sus esperanzas dentro de su propio pueblo. La floricultura emplea actualmente, como mano de obra directa, más de 10.000 personas, todas habitantes del área rural, lo que nos da una idea del número de campesinos que no han emigrado a la ciudad. Igual de importante es destacar que de ese gran total, el 70% es población femenina, integrada en su gran mayoría por jóvenes de entre 16 y 20 años, que han encontrado en este trabajo una forma de obtener su autonomía económica, lo que les permite alcanzar una vida más digna y menos dependiente del hombre, cosa habitual en el medio rural<sup>6</sup>.

El cultivo de flores también ha estimulado el crecimiento de actividades paralelas o conexas, como la creación de empresas comercializadoras de flores, agencias de carga aérea, empresas transportadoras de carga terrestre y aérea, almacenes de productos agroquímicos, talleres artesanales de mecánicos de equipo agrícola, electricistas y carpinteros, abastecedores de plásticos, de papel y de cartón y otras actividades menores que dan ocupación e ingresos económicos significativos a miles de ecuatorianos.

---

<sup>6</sup> VEGA M. (2005). [<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/374/1/CD-0343.pdf>], **Libre Comercio**. Ecuador

#### **1.1.4. Determinación de los factores externos que influyen en la producción.**

##### **1.1.4.1. Factores Político-Legales**

Durante las tres últimas décadas el agro ecuatoriano ha experimentado significativos procesos de transformación en sus estructuras productivas y en sus características demográficas, ecológicas, sociales y culturales. Al mismo tiempo ha sido el escenario de agudos conflictos (especialmente relacionados con la lucha por la tierra y con las demandas territoriales de las nacionalidades amazónicas) y el espacio en el que se han construido identidades colectivas diversas y en el que han emergido actores que han logrado una presencia política de relevancia nacional (organizaciones y movimientos campesinos e indígenas). El Estado ecuatoriano no ha sido ajeno a estos procesos. Los temas de la definición o re-definición de las políticas agrarias y las propuestas de desarrollo rural, han estado constantemente en la agenda gubernamental<sup>7</sup>.

Las empresas agrícolas son supervisadas y controladas por entidades del estado ecuatoriano como MAGAP, SRI, Superintendencia de Compañías, entre otras.

---

<sup>7</sup> LARREA F. (1998). [<http://www.veco.org.ec/fileadmin/CENDOC/Agricultura%20Sustentable/larrea.pdf>], **Políticas agrarias y economías campesinas en el Ecuador**. Ecuador

La falta de una política articulada ha permitido la oferta de eliminar el IVA a los insumos agrícolas, cuando estos nunca han estado gravados. Semillas certificadas, bulbos, plantas, esquejes, raíces vivas, fertilizantes, insecticidas, pesticidas, fungicidas, herbicidas, antiparasitarios, productos veterinarios, maquinaria e implementos agrícolas constan con tarifa cero. Los países en desarrollo como el nuestro, son en este momento los beneficiarios de la demanda mundial. Sería inadmisible sumirnos en una serie de regulaciones encaminadas a direccionar nuestras exportaciones, establecer control de precios, imponer trámites para la comercialización interna, etc. Es el momento de hacer presencia a favor de un comercio mundial más justo y de enfrentar los nuevos desafíos que presenta el fuerte crecimiento del mercado agrícola y de los precios remuneradores en el ámbito internacional, y no perder posiciones que podrían ser tomadas por los países mejor preparados<sup>8</sup>.

La reforma de la Política Agraria centra lo que serían las líneas maestras de una nueva política socio estructural, es necesario, por tanto, afrontar los problemas que tenía la situación agraria y adaptar las explotaciones hacia nuevos rumbos. Los problemas básicos de la legislación agraria no solucionan totalmente, en lo que a explotaciones agrarias se refiere: un absoluto predominio de la explotación familiar con un reducido tamaño de las explotaciones; presencia escasa de la actividad agraria asociativa;

---

<sup>8</sup> DE MENA E. (2008). [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/politica-agraria-298568-298568.html>]. **Política Agraria**, Ecuador.

reducida capitalización económica y un preocupante envejecimiento de la población dedicada a la actividad agraria.

Ante esta situación, la formación de nuevos caminos de explotaciones que fueran competitivas y que pudieran adaptarse a las cambiantes circunstancias de la agricultura y las disposiciones legislativas que se publican como consecuencia de la nueva situación persigue, por tanto, la consolidación de unas explotaciones que sean viables y puedan generar una renta suficiente para sus titulares.

El diario Hoy con publicación del 24 de junio del 2008 destaca que: el desarrollo rural, tan difícil de alcanzar por la dispersión de las comunidades, puede en los actuales momentos resolverse en gran medida a través de una renta adecuada a los agricultores, cuyos ingresos, en general, son más bajos que en los demás sectores. La interferencia de las regulaciones del Estado, para vender y exportar arroz no solo está en contra de las legítimas aspiraciones de los agricultores, sino que obstaculizan una adecuada respuesta al mercado y la posibilidad de demostrar su capacidad competitiva, sin dejarse influir por las promesas de opciones de ayuda gubernamental. Si la política agrícola no ha dado seguridad financiera a los agricultores afectados por catástrofes naturales, no cabe obstaculizar su desenvolvimiento cuando el mercado se torna favorable.

#### 1.1.4.2. Producción actual del entorno

Las comunidades rurales del Ecuador han estado expuestas a prácticas de explotación que se originan por la falta de conocimiento de la situación en la se encuentra el mercado floricultor y palmicultor.

Los pequeños productores por lo general son absorbidos por empresas más grandes y que se encuentran establecidas hace algunos años atrás. Además estos productores no tienen el apoyo necesario para incrementar su capital y por lo tanto no pueden crecer en el mercado que en la actualidad es uno de los más competitivos.

Los productores de palma africana y flores son considerados por los bancos como clientes de riesgo al igual que el sector agrícola en general debido a la naturaleza del negocio por lo que impide que los pequeños productores puedan crecer en sus negocios y favorece a las grandes empresas que adquieren negocios ya establecidos a bajos costos.

Los principales problemas que abarcan las empresas agrícolas son la falta de apoyo gubernamental, el inadecuado tratamiento de plagas, y los cambios de temperatura debido al calentamiento global. Estos incurren en gastos adicionales para el pequeño

productor que en las condiciones actuales es muy difícil que pueda incrementar su negocio si con dificultad algunos aún pueden mantenerse.

**Tabla N°1. 4: Superficie, Producción y Rendimiento según: Año: 2008 Flor: Rosas**

**Cantón: Cayambe**

TAMAÑO DE FINCA	SUPERFICIE	TOTAL	TOTAL	PLANTAS /HAS	TALLOS /HAS
	HAS	PLANTAS	TALLOS		
<b>1: De 0 a menos de 5 has</b>	49,45	3.894.327,80	32.618.526,40	78.752,84	659.626,42
<b>2: De 5 a menos de 15 has</b>	244,64	16.449.060,39	216.322.798,72	67.237,82	884.249,50
<b>3: De 15 has y más</b>	549,92	33.297.234,70	462.859.017,26	60.549,23	841.684,28
<b>TOTAL</b>	844,01	53.640.622,89	711.800.342,38	63.554,49	843.355,34

Fuente: Expoflores  
Elaborado: Ma. José Bonilla

**Tabla N°1. 5: Superficie, Producción y Rendimiento según: Año: 2008 Flor: Rosas**

**Cantón: Quito**

TAMAÑO DE FINCA	SUPERFICIE	TOTAL	TOTAL	PLANTAS /HAS	TALLOS /HAS
	HAS	PLANTAS	TALLOS		
<b>1: De 0 a menos de 5 has</b>	102,2	5.438.034,00	46.796.600,00	53.209,73	457.892,37
<b>2: De 5 a menos de 15 has</b>	126,97	7.691.344,84	74.959.071,94	60.576,08	590.368,37
<b>3: De 15 has y más</b>	163,22	11.324.250,00	112.179.970,00	69.380,28	687.293,04
<b>TOTAL</b>	392,39	24.453.628,84	233.935.641,94	62.319,70	596.181,46

Fuente: Expoflores  
Elaborado: Ma. José Bonilla

En el cantón Cayambe en relación a los cantones Latacunga y Quito se siembra la mayor cantidad de plantas de lo que se obtiene los siguientes tallos de acuerdo al tamaño de finca:

**Tabla N°1. 6: Superficie, Producción y Rendimiento según: Año: 2008 Flor: Rosas****Cantón: Latacunga**

TAMAÑO DE FINCA	SUPERFICIE	TOTAL	TOTAL	PLANTAS	TALLOS
	HAS	PLANTAS	TALLOS	/HAS	/HAS
<b>1: De 0 a menos de 5 has</b>	26,95	1.565.000,00	19.909.095,00	58.070,50	738.741,93
<b>2: De 5 a menos de 15 has</b>	367,41	22.676.078,93	236.873.416,40	61.718,73	644.711,40
<b>3: De 15 has y más</b>	320,63	19.678.340,63	186.696.885,00	61.373,98	582.281,40
<b>TOTAL</b>	714,99	43.919.419,56	443.479.396,40	61.426,62	620.259,58

Fuente: Expoflores

Elaborado: Ma. José Bonilla

En el caso de la producción de Palma Africana, las provincias de mayor concentración son Esmeraldas y pichincha debido a su clima y que cuentan con las mejores condiciones para siembra de esta oleaginosa, en la tabla siguiente se puede observar la producción por provincia:

**Tabla N°1. 7: Superficie de Cultivo de Palma Africana en el Ecuador por Provincia**

PROVINCIAS	CENSO 2005				CENSO 2000				Análisis Comparativo	
	Area (ha)	Palmicultores	Zonas (ha)	Palmicultores	Area (ha)	Palmicultores	Zonas (ha)	Palmicultores	Zonas (ha)	Palmicultores
BOLIVAR	191,20	4	171.952,91	4.862	240,6	0	134.424,40	1.731	37.528,51	3.131
COTOPAXI	1.525,10	28			1.577,0	0				
ESMERALDAS	61.452,13	1.925			53.187,1	0				
LOS RIOS	33.508,88	621			27.256,5	670				
MANABI	1.607,50	50			2.779,0	0				
PICHINCHA	34.201,27	943			46.082,2	1061				
LA CONCORDIA	28.476,15	743								
LAS GOLONDRINAS	4.070,38	105			3.302,0	0				
MANGA DEL CURA	6.920,30	443								
ORELLANA	5.068,74	101	15.187,31	334	6.694,2	0	13.786,20	-	1.401,11	334
SUCUMBIOS	10.118,57	233			7.092,0	0				
GUAYAS	1.878,20	11	1.878,20	11	3.247,6	0	3.247,60	-	1.369,40	11
SAN LORENZO	18.266,89	71	18.266,89	71	3.128,0	0	3.128,00	-	15.138,89	71
<b>TOTAL :</b>	<b>207.285,31</b>	<b>5.278</b>	<b>207.285,31</b>	<b>5.278</b>	<b>154.586</b>	<b>1.731</b>	<b>154.586,20</b>	<b>1.731</b>	<b>52.699,11</b>	<b>3.547</b>

Fuente: ANCUPA  
Elaborado: Ma. Jose Bonilla



#### 1.1.4.3. Factores Económicos

Las empresas agrícolas están controladas por el SRI, la Superintendencia de Compañías, el MAGAP y el Ministerio de Ambiente; el compromiso de la empresa agrícola San José es brindar fuentes de trabajo a personas de áreas rurales para el desarrollo del entorno socio-económico del Ecuador. En el Anexo N° 1 se muestra lo que representa para el Ecuador la producción de palma africana y su proyección para los próximos 10 años.

Es fácil identificar que el mercado está creciendo, y en el caso de Agrícola San José, las ventas aumentan cada año; lo que demuestra que la venta del fruto de palma africana a las industrias cada año se incrementa esto es debido al incremento poblacional y a otras variables que influyen en el consumo de productos elaborados con esta materia prima, en cambio el incremento del consumo de rosas se debe al cambio climático que en algunos países se ha demostrado con gran intensidad lo que ha provocado que estos países como Holanda, Colombia, etc. no puedan exportar flores satisfaciendo nosotros esta necesidad.

Los precios de palma africana a través de los años se han incrementado considerablemente convirtiendo a este en un negocio rentable para sus productores.

**Tabla N°1. 8: Precios Referenciales de la Producción de Palma Africana**

PRECIOS REFERENCIALES NACIONALES PROMEDIOS			
Año	Precio Aceite	Precio Fruta	
	Ecuador	Quinindé	Quevedo
<b>2.000</b>	349,49	59,41	57,67
<b>2.001</b>	392,50	66,73	64,76
<b>2.002</b>	433,08	73,62	71,46
<b>2.003</b>	496,36	84,38	81,90
<b>2.004</b>	510,67	86,81	84,26
<b>2.005</b>	459,67	78,14	75,85
<b>2.006</b>	470,33	79,96	77,61
<b>2.007</b>	706,42	120,09	116,56
<b>2.008</b>	947,92	161,15	156,41
<b>2.009</b>	663,00	113,90	110,55

Fuente: FEDEPAL  
Elaborado: Ma. José Bonilla

**Tabla N°1. 9: Consumo aparente de Aceite de Palma en el Ecuador**

<b>CONSUMO APARENTE DE ACEITE DE PALMA EN EL ECUADOR</b>				
	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Producción</b>	319.338,16	352.120,40	396.301,40	418.379,20
<b>Importaciones</b>				
<b>Aceite crudo de Palma</b>	-	-	-	-
<b>Aceite de Palma RBD y fracciones</b>	70,52	104,58	132,78	611,73
<b>Aceite de Palma en Margarina</b>	111,98	1.223,74	182,53	177,20
<b>Aceite de Palma en las demás mezclas vegetales</b>	211,60	207,97	537,38	955,46
<b>Aceite de Palma en Jabones</b>	808,19	911,05	904,43	772,12
<b>Aceite crudo de Palma</b>	99.187,22	93.003,43	154.593,74	132.334,83
<b>Aceite de Palma RBD y fracciones</b>	24.433,82	25.690,23	32.043,70	43.181,36
<b>Aceite de Palma en Margarina</b>	853,34	449,55	509,33	320,82
<b>Aceite de Palma en las demás mezclas vegetales</b>	6.888,57	1.835,60	2.632,33	2.564,97
<b>Aceite de Palma en Jabones</b>	3.082,54	3.848,36	4.052,35	3.944,75
<b>CONSUMO APARENTE</b>	<b>186.094,95</b>	<b>229.740,57</b>	<b>204.227,06</b>	<b>238.548,99</b>

Fuente: Fedapal y Banco Central del Ecuador  
 Elaboración: Ma. José Bonilla

## 1.1.4.4. Comercio Exterior

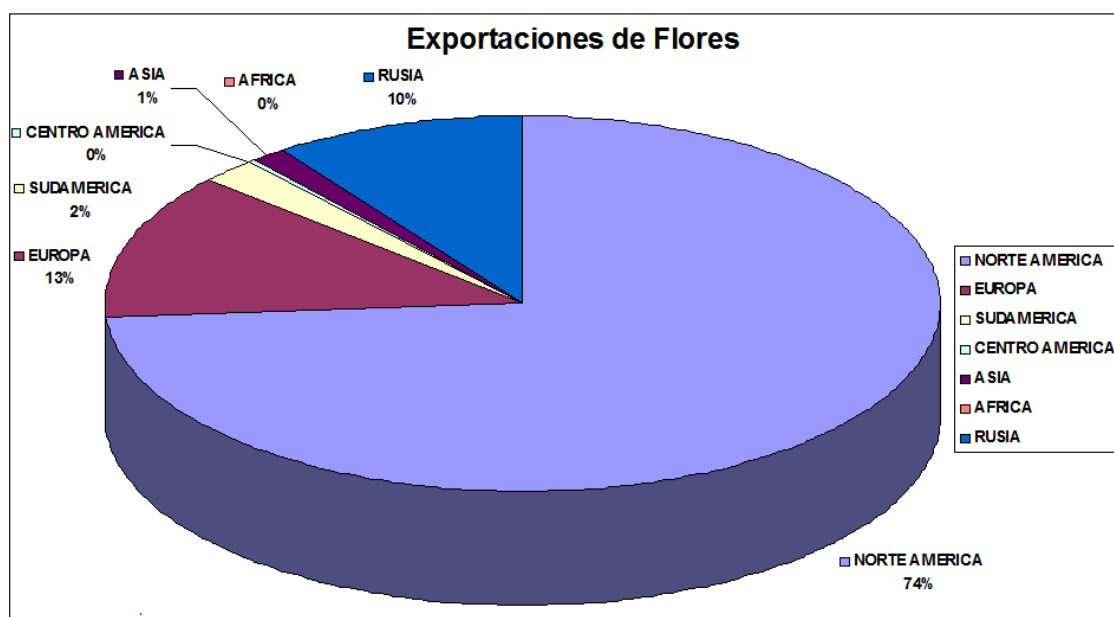
La exportación de flores que se muestra a continuación indica como el Ecuador ha incrementado su volumen en la exportación de flores en los últimos 15 años:

**Tabla N°1. 10: Exportación de Flores**

<b>Año</b>	<b>Volumen en dólares</b>
<b>1994</b>	59.164
<b>1995</b>	84.326
<b>1996</b>	104.806
<b>1997</b>	131.010
<b>1998</b>	161.962
<b>1999</b>	180.400
<b>2000</b>	194.650
<b>2001</b>	238.050
<b>2002</b>	290.326
<b>2003</b>	294.341
<b>2004</b>	322.720
<b>2005</b>	360.753
<b>2006</b>	415.635
<b>2007</b>	390.534
<b>2008</b>	407.770
<b>2009</b>	404.456

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Ma. José Bonilla

De las exportaciones de Flores en el país, los principales mercados destino fueron:

**Gráfico N°1. 4: Principales destinos de la Exportación de Flores**

Fuente: Expoflores  
 Elaborado por: Ma. José Bonilla

Como se puede observar entre Norteamérica, Rusia (se separa el país del grupo europeo puesto que su territorio también está en el continente asiático) y Europa se concentran el 90% de las exportaciones de Flores del país y para estos entornos los requerimientos de negociación y producción son muy altos, he aquí porque se muestra una necesidad de reestructuración del sistema productivo de la empresa agrícola San José

En el caso de la palma africana las exportaciones en los últimos 10 años han evolucionado de la siguiente manera:

**Tabla N° 1. 1: Exportaciones de Palma Africana en Dólares**

<b>Año</b>	<b>Volumen en dólares</b>
<b>2001</b>	2.273
<b>2002</b>	14.586
<b>2003</b>	34.349
<b>2004</b>	38.842
<b>2005</b>	47.876
<b>2006</b>	52.492
<b>2007</b>	55.116
<b>2008</b>	63.501
<b>2009</b>	59.666
<b>2010</b>	62.300

Fuente: CORPEI  
Elaborado por: Ma. José Bonilla

#### 1.1.4.5. Factores tecnológicos

Sin lugar a dudas en las empresas del siglo XXI independientemente de su razón social que tenga, uno de los aspectos más trascendentales para su subsistencia en un mercado globalizado es el aspecto tecnológico que posea.

El sector agrícola no cuenta con tecnología de punta a nivel nacional demostrando que algunas labores dentro de siembra y cosecha aún se las realiza manualmente, esto detiene la producción ya que se pierde tiempo y en algunos casos corren peligro los trabajadores, de la misma manera la manipulación innecesaria de la fruta de palma y de los botones hace que se estropeen rápidamente siendo una pérdida para las empresas.

Todo esto se puede evitar con el uso adecuado de tecnología para la producción de flores y palma africana, utilizando maquinaria que permita realizar labores en el menor tiempo posible y con los más altos estándares de calidad para la conservación tanto del producto como del medio ambiente.

#### 1.1.4.6. Factores Medio-Ambientales

Las agrícolas por la naturaleza del servicio que presta, se encuentra en la obligación de gestionar el tratamiento adecuado de desechos puesto que el manejo de los mismos tiene una fuerte incidencia en la salud y el medio ambiente.

El factor ambiental debe ser una prioridad dentro de las empresas agrícolas ya que la erosión del suelo que provocan a la larga va a generar malestar para la misma empresa es por esto que las empresas agrícolas deben tener una cultura de cuidado al ecosistema para prevenir y evitar causar daño al medio ambiente.

Tener la cultura del cuidado ambiental y sensibilizar a la sociedad en lo importante que es el cuidado del medio ambiente, son acciones que caracterizan al tecnólogo en administración de empresas agropecuarias y hacen parte de su formación integral. Muchas personas suelen lastimar al medio ambiente sin tener conciencia de la magnitud del daño que se ocasiona. Acabemos con

nuestra errónea forma de pensar: “una quema no hace nada”, “para eso le pagan a los aseadores”, “esas plantas vuelven a crecer”, “el agua vuelve y cae del cielo”, “la corriente del agua limpia el mugre” y otros más que se inventan para excusar los actos indebidos en contra del medio ambiente<sup>9</sup>.

Para la conservación del ambiente es importante conocer el papel determinante que cumple la población, pues no se puede alcanzar ningún éxito si los hábitos de limpieza no son fortalecidos, de tal manera que las acciones complementarias que se implementan sirven para consolidar, de una manera efectiva, el nivel de bienestar y salubridad de la comunidad.

## 1.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA AGRÍCOLA SAN JOSÉ EN EL CULTIVO DE PALMA Y ROSAS.

### 1.2.1. Ubicación

Rosas.- La empresa San José para el cultivo de rosas se encuentra ubicado en la Provincia de Pichincha, Cantón Pedro Moncayo, Parroquia Tabacundo Recinto Cananvalle cuenta con una extensión de 1,5 hectáreas; la empresa maneja una producción mensual de alrededor de 72.000 botones para el mercado nacional e internacional.

---

<sup>9</sup> SENA. (2010) [<http://senasancalixto.blogspot.com/2010/02/la-cultura-del-medio-ambiente-debe-ser.html>]  
**La cultura del medio ambiente debe ser indispensable en la formación integral del tecnólogo en administración de empresas agropecuarias.** Colombia

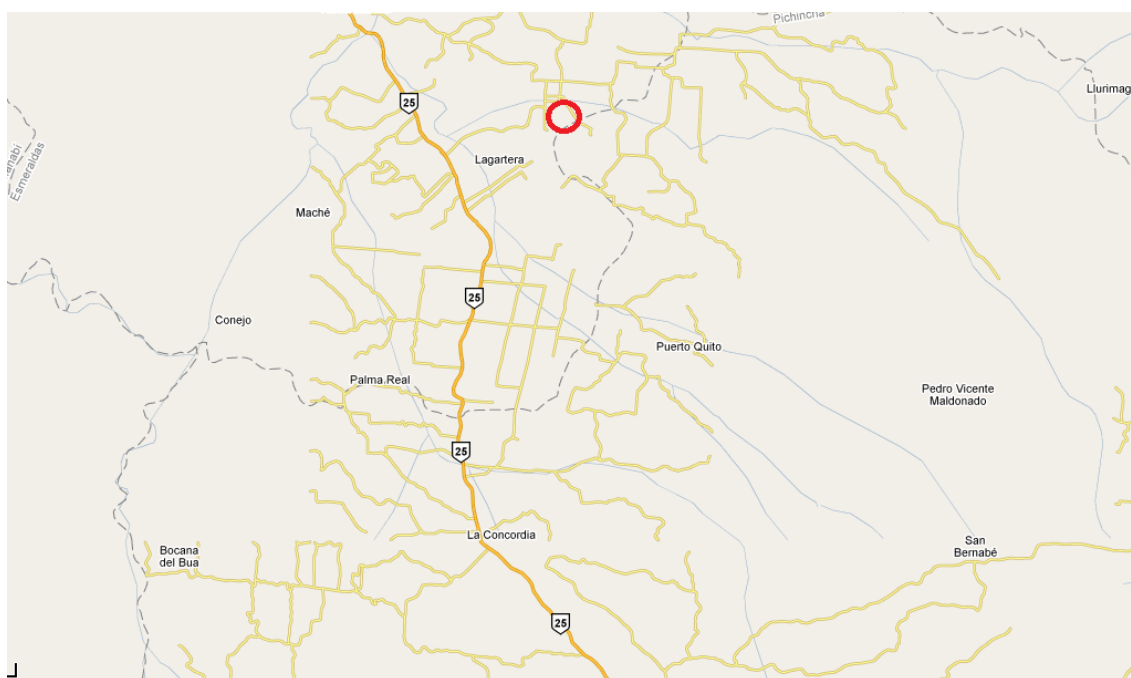


**Gráfico N°1. 5: Ubicación de la Empresa en Tabacundo, Pedro Moncayo**



Fuente: Google Maps  
Elaborado por: Ma. José Bonilla

PALMA AFRICANA.- Para el cultivo y producción de palma africana la empresa San José está ubicada en la Provincia Pichincha, Cantón Puerto Quito, Recinto Agrupación de los Ríos, cuenta con una existencia de 70 hectáreas y está produciendo 20 toneladas mensuales de fruta de palma para el consumo nacional.

**Gráfico N°1. 6: Ubicación de la Empresa en Puerto Quito**

Fuente: Google Maps

Elaborado por: Ma. José Bonilla

### 1.2.2. Clima

**ROSAS SPRAY.-** Las mejores producciones se obtienen entre los 110 y los 800 metros de altura, con temperaturas de 22 a 30 grados centígrados, con alta humedad relativa y luminosidad, estos factores garantizaran un máximo rendimiento durante todo el año.

El índice de crecimiento para la mayoría de los cultivares de rosa sigue la curva total de luz a lo largo del año. Así, en los meses de verano, cuando prevalecen elevadas intensidades luminosas y larga duración del día, la producción de flores es más alta que durante los meses de invierno.

**PALMA AFRICANA.-** En cuanto a temperatura, la palma aceitera africana, se ubica en aquellas zonas que presentan medias mensuales oscilantes entre

26 y 28°, siempre que las medias mínimas mensuales sean superiores a 21°C, temperaturas inferiores a 17°C por varios días promueven una reducción en el desarrollo de la planta.

Las condiciones favorables de precipitación para esta especie están determinadas por la cantidad y distribución de las lluvias, las zonas se ubican en rangos oscilantes entre 1800 y 2300 mm al año. Sin embargo, se puede presentar el caso de regiones con precipitaciones superiores a los 2300 mm; pero con largas épocas de sequía, razón por la cual los rendimientos no se corresponden con el régimen hídrico de la zona. Si los otros factores ecológicos (suelo, temperatura e insolación) son deseables, se puede recurrir al uso de riegos complementarios en la época seca y construcción de drenajes adecuados, para precipitación, se estima que una disponibilidad de 125 mm por mes, son suficientes para lograr las máximas producciones; esto indicaría, que zonas con 1500 mm de lluvia al año, regularmente distribuidas, son deseables para el cultivo de la palma aceitera<sup>10</sup>.

Esta especie se identifica como planta heliófila, por sus altos requerimientos de luz la cantidad de horas luz-año, para lograr altas producciones se ubican sobre los 1500, pero también es muy importante la distribución de las mismas; por esta razón, zonas que presentan promedios mensuales superiores a las 125 horas-luz, son adecuadas para el cultivo.

---

<sup>10</sup> SALAS R. [<http://www.sian.info.ve/porcinos/publicaciones/segencuentr/rsalas.htm>], **La palma aceitera africana**, Cuba.

La insolación, expresada en cantidad y distribución de horas-luz, afecta además la emisión de las inflorescencias, la fotosíntesis, la maduración de los racimos y el contenido de aceite en el mesocarpio; en cuanto a la humedad relativa adecuado para este cultivo lo ubican en aquellas zonas con promedio mensual superior a 75%.

### **1.2.3. Tipo y topografía del suelo**

Para el establecimiento del cultivo, se deben conocer previamente los siguientes aspectos de los suelos: topografía, características físico-químicas y profundidad de los mismos.

ROSAS SPRAY.- Para el cultivo de rosas el suelo debe estar bien drenado y aireado para evitar encharcamientos, por lo que los suelos que no cumplan estas condiciones deben mejorarse en este sentido, pudiendo emplear diversos materiales orgánicos.

Las rosas toleran un suelo ácido, aunque el pH debe mantenerse en torno a 6. No toleran elevados niveles de calcio, desarrollándose rápidamente las clorosis debido al exceso de este elemento. Tampoco soportan elevados niveles de sales solubles, recomendando no superar el 0,15%. La desinfección del suelo puede llevarse a cabo con calor u otro tratamiento

que cubra las exigencias del cultivo. En caso de realizarse fertilización de fondo, es necesario un análisis de suelo previo<sup>11</sup>.

La época de plantación va de noviembre a marzo. Esta se realizará lo antes posible a fin de evitar el desecamiento de las plantas, que se recortan 20 cm; se darán riegos abundantes, manteniendo el punto de injerto a 5 cm por encima del suelo.

En cuanto a la distancia de plantación la tendencia actual es la plantación en 4 filas (60 x 15 cm) (viveristas no especializados) o 2 filas (40 x 20 ó 60 x 12,5 cm) con pasillos al menos de 1 m (viveristas especializados), es decir, una densidad de 6 a 8 plantas/m<sup>2</sup> cubierto. De este modo se consigue un mantenimiento más sencillo y menores inversiones.

Actualmente la fertilización se realiza a través de riego, teniendo en cuenta el abonado de fondo aportado, en caso de haberse realizado. Posteriormente también es conveniente controlar los parámetros de pH y conductividad eléctrica de la solución del suelo así como la realización de análisis foliares.

Según Hasek en una publicación considera que se debe tomar en cuenta la siguiente información para los nutrientes en las hojas.

---

<sup>11</sup> ZARAGOZA I. (2004).  
[<http://www.agronet.com.mx/cgi/articles.cgi?Action=Viewhistory&Article=0&Type=A&Datemin=2004-07-01%2000:00:00&Datemax=2004-07-31%2023:59:59>], **Información general: rosas**, México.

**Tabla N°1. 11: Requerimiento de nutrientes en las hojas**

Macroelementos	Niveles deseables (%)
<b>Nitrógeno</b>	3,00-4,00
<b>Fósforo</b>	0,20-0,30
<b>Potasio</b>	1,80-3,00
<b>Calcio</b>	1,00-1,50
<b>Magnesio</b>	0,25-0,35
Microelementos	Niveles deseables (ppm)
<b>Zinc</b>	15-50
<b>Manganeso</b>	30-250
<b>Hierro</b>	50-150
<b>Cobre</b>	5-15
<b>Boro</b>	30-60

Fuente: Hasek

Elaboración: Ma. José Bonilla

En la misma publicación Hasek considera que el pH puede regularse con la adición de ácido y teniendo en cuenta la naturaleza de los fertilizantes. Así, por ejemplo, las fuentes de nitrógeno como el nitrato de amonio y el sulfato de amonio, son altamente ácidas, mientras que el nitrato cálcico y el nitrato potásico son abonos de reacción alcalina. Si el pH del suelo tiende a aumentar, la aplicación de sulfato de hierro da buenos resultados. El potasio suele aplicarse como nitrato de potasio, el fósforo como ácido fosfórico o fosfato monopotásico y el magnesio como sulfato de magnesio.

**PALMA AFRICANA.-** Si las condiciones lo permiten, se debe seleccionar para este cultivo, tierras planas o ligeramente onduladas, con pendientes no

mayores al 2%, evitando zonas que permanezcan inundadas durante largos períodos del año.

El suelo para palma debe ser bien estructurado los primeros 100 cm, sin formar horizonte excesivamente coherentes, ya que su sistema radical es sensible a la cohesión del suelo, desarrollándose adecuadamente en medios porosos, con suficiente capacidad de saturación de humedad, que permita, además de un buen desarrollo radical, soportar períodos cortos de sequía, sin que la palma disminuya su producción.

Las mejores respuestas se han logrado en suelos ricos en materia orgánica y equilibrada en sus contenidos de macro y micro elementos. Los requerimientos de los mismos son variables con la edad de la planta. La palma tolera condiciones de alta acidez, pero los mayores rendimientos, se han logrado en suelos ligeramente ácidos ( $\text{pH} = 5.5 - 6.5$ )<sup>12</sup>.

#### **1.2.4. Planificación estratégica y estructura organizacional de la empresa**

##### **1.2.4.1. Misión y Visión**

Misión.- Somos una empresa agrícola que produce rosas, y el cultivo de palma africana de calidad constante, con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad y confiabilidad que permitan mejorar la

---

<sup>12</sup> SALAS R. [<http://www.sian.info.ve/porcinos/publicaciones/segencuentr/rsalas.htm>], **La palma aceitera africana**, Cuba.

competitividad de las empresas agropecuarias en un mundo globalizado.

Visión.- Ser el grupo agrícola líder en calidad, producción, comercialización y distribución con el fin de lograr satisfacer a los clientes, tanto internos como externos, por medio de un mejoramiento continuo que nos lleve a ser una compañía rentable y diversificada, cuidando de nuestros trabajadores y el medio ambiente, con la prioridad de convertirnos en referente importante en el país para la provisión de servicios de consultoría agrícola en los próximos 3 años y mantener la calidad en la producción de flores y palma africana orientando nuestro trabajo hacia la excelencia en la gestión de las actividades agropecuarias.

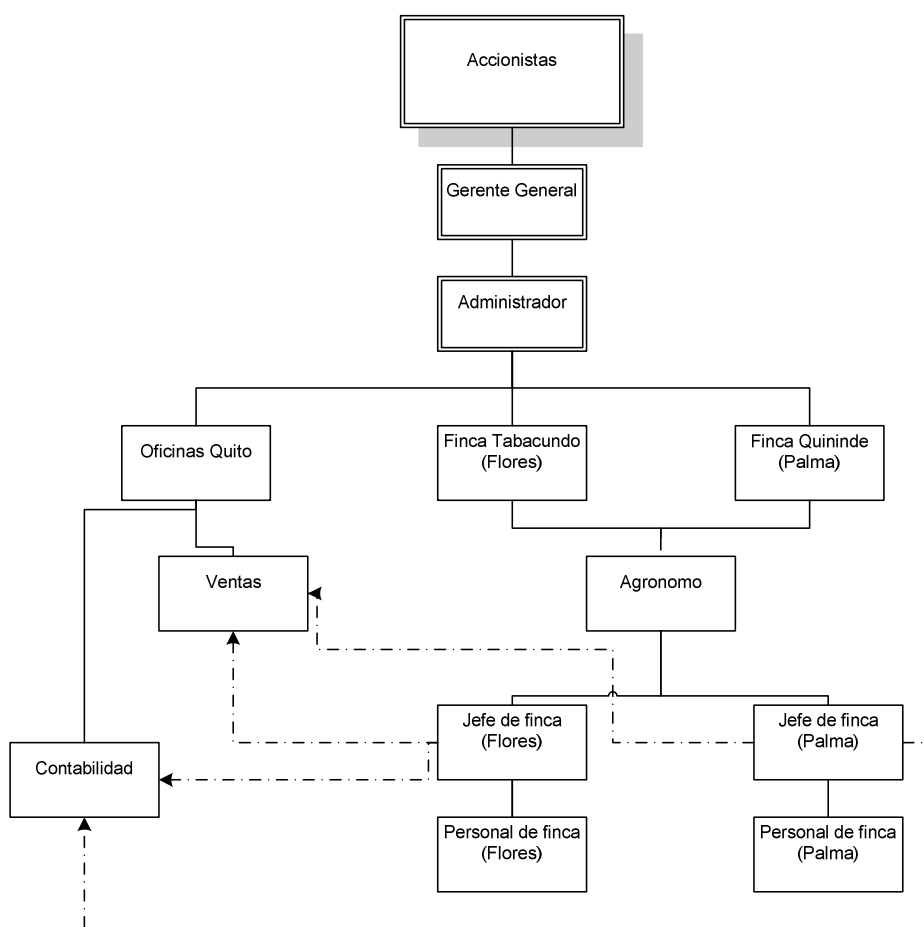
De las declaraciones institucionales de San José se destaca su trabajo con enfoque al desarrollo de la compañía, al mejoramiento continuo para brindar productos de calidad ayudando así a las comunidades rurales que prestan su apoyo en la producción de sus productos, para obtener la satisfacción deseada tanto para los clientes externos como los internos.



### 1.2.4.2. Estructura Organizacional

El siguiente esquema muestra cómo está conformada Agrícola San José, además, de las relaciones que se desarrollan entre unidades y nexos que tienen entre sí:

**Gráfico N°1. 7: Estructura de la empresa**



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

Se evidencia que el organigrama actualmente manejado por la dirección es el resultado de teorías tradicionales, lo que impide determinar los procesos que forman parte de varias unidades.

Pero al mismo tiempo una de las fortalezas de la organización es la existencia de la estructura organizacional horizontal, es que facilita el mejor conocimiento del negocio por parte de la dirección, debido que la misma se concentra en muy pocas personas, y se elimina la competencia interna al no existir niveles jerárquicos.

Sin embargo, la debilidad en este tipo de estructuras, es que no permite la correcta delegación de responsabilidades, puesto que la dirección está a cargo de la mayoría de actividades de control, dirección, planificación y toma de decisiones.

Una vez realizado el análisis de la situación actual e inicial de San José, tanto interna como externa y conociendo las necesidades de la empresa con la aplicación de un Sistema de Gestión de Procesos se puede mejorar las debilidades y falencias de la organización; debido a la desinformación sobre que personas son responsables de cada uno de diversos departamentos y procesos, razón por la cual no existe control de las actividades asignadas a cada uno de los empleados.

Adicionalmente, se presentan retrasos en la resolución de problemas los mismos que podrían corregirse a tiempo si se contara con una debida estructura organizacional.

#### 1.2.4.3. Análisis FODA

Una vez realizado el estudio e investigación del estado actual de la Organización de forma global, es muy importante sintetizar y agrupar todo lo evidenciado en un análisis FODA, ya que al establecer claramente las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la empresa, permitirá encaminar y enfocar el proceso de levantamiento de procesos, a continuación se muestra una referencia de cómo realizar el análisis correctamente:

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del

mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñé y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup>GESTIÓN EMPRESARIAL. (2010). [<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>], **El análisis FODA.**

Tabla N°1. 12: Análisis FODA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Controlables		No Controlables	
FORTALEZAS (+)		OPORTUNIDADES (+)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en la variedad del producto</li> <li>• Capacidad instalada suficiente para la producción.</li> <li>• Experiencia en la actividad florícola</li> <li>• Infraestructura suficiente para la cantidad de producción</li> <li>• Rentabilidad para los accionistas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrar a mercados extranjeros</li> <li>• Entrar a mercados internacionales.</li> <li>• Mejorar la calidad del producto con acciones correctivas de baja inversión.</li> <li>• Reducir errores para no obtener desperdicio de recursos, mala calidad del producto y altos costos de producción.</li> </ul>	
DEBILIDADES (-)		AMENAZAS (-)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación de personal y baja capacitación.</li> <li>• Altos niveles de desperdicio por falta de cuidado en la cosecha.</li> <li>• Falta de innovación en maquinaria y equipos.</li> <li>• Falta de involucramiento por parte de la gerencia.</li> <li>• Falta de mantenimiento y ergonomía del área.</li> <li>• Personal desmotivado y no se involucra con el trabajo y la empresa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores con mayor nivel de automatización de los procesos productivos.</li> <li>• Fenómenos naturales.</li> <li>• Nuevas leyes e impuestos que afecten a la producción de flores y su posterior venta.</li> <li>• Tendencia a la baja del precio internacional.</li> </ul>	

Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla.

A través de entrevistas con el gerente de la empresa, el administrador, y el personal de apoyo; el análisis de la situación de la empresa y la revisión de la planificación estratégica actual de la

agrícola San José se determina cuales son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y el aporte que el FODA brinda al mejoramiento de calidad de la agrícola.

### **1.2.5. Recursos disponibles para la producción**

#### **1.2.5.1. Recursos Materiales**

Los recursos materiales son los bienes tangibles que San José puede utilizar para el logro de sus objetivos. En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos<sup>14</sup>:

- Maquinarias
- Inmuebles
- Insumos
- Productos terminados
- Elementos de oficina
- Instrumentos y herramientas

Contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. La administración debe tener en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de recursos materiales, lo que no significa que se deba aumentar la cantidad o

---

<sup>14</sup> RIVERA P. (2010). [<http://apuntesdepaulinarivera.blogspot.com/2010/02/administracion-ii.html>], **La Empresa**.

la calidad de los recursos materiales en exceso, debido a que esto representaría un elevado costo de oportunidad<sup>15</sup>.

Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que los recursos materiales deben ser adecuados para los recursos humanos con los que cuenta la organización, la ubicación de las plantas productivas y de los puntos de venta también juegan un rol fundamental, ya que determinan los recursos humanos con los que se contarán y los costos de transporte de insumos y productos, como también los servicios disponibles para la organización.

La Agrícola San José cuenta con terrenos una para la producción de palma y otro para la producción de flores, además de una oficina en que se encuentra el departamento de contabilidad y ventas. La empresa no cuenta con maquinaria grande para la producción lo cual no permite que se agilice la recolección de flores y fruta de palma, cuenta con invernaderos apropiados para el cultivo y con lugares apropiados para postcosecha.

Se debe recalcar que no existe un debido mantenimiento de los recursos físicos y tecnológicos ni un responsable de los mismos lo que está ocasionando un rápido deterioro y por consiguiente pérdidas para la empresa.

---

<sup>15</sup> Ibidem.

### 1.2.5.2. Recursos Económicos y Financieros

Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por:<sup>16</sup>

- Dinero en efectivo
- Préstamos a terceros
- Depósitos en entidades financieras
- Tenencias de bonos y acciones
- Tenencias de divisas

Las fuentes de recursos financieros de las organizaciones pueden ser varias, entre las cuales podemos mencionar:

- La principal actividad de la organización: la venta de los productos o servicios que provee la organización al mercado.
- Inversores: socios, tenedores de acciones, tenedores de bonos, etc.
- Préstamos de entidades financieras.

---

<sup>16</sup> VASQUEZ L. (2011). [[http://pompin212.blogspot.com/2011\\_02\\_01\\_archive.html](http://pompin212.blogspot.com/2011_02_01_archive.html)], **¿Qué es la administración?** México.



La administración de los recursos financieros debe planificar el flujo de fondos de modo que se eviten situaciones en las que no se puedan financiar las actividades productivas, asegurándose de que los egresos de fondos puedan ser financiados, y que se eviten elevados costos de financiamiento. El control de presupuesto es fundamental en este aspecto, dado que permite tener una idea de las entradas y salidas de efectivo en un período futuro, y al finalizar el período poder realizar un control sobre el mismo.

Empresa Agrícola san José no realiza presupuestos anuales para determinar una ganancia estimada, tampoco existe una planificación que tienda a la obtención de nuevas fuentes de recursos; sin embargo de acuerdo a los estados de resultados que presenta la empresa se determina que dentro de la empresa existen gastos operativos muy altos que están afectando al resultado final del ejercicio anual como se muestra a continuación:

Tabla N° 1. 13: Estado de Resultados 2010

INGRESOS		GASTOS	
Ventas		Gastos administración	
Ventas 0%	27.298,54	Sueldos	
Total Ventas	27.298,54	Honorarios Profesionales	300,00
Total Ingresos	27.298,54	Agasajo navideño	507,16
		<b>Total Sueldos</b>	807,16
Costo de Ventas		Básicos	
Mano Obra Directa	21.611,63	Luz	54,56
Transporte Palma	945,76	Celular	885,71
Mano Obra Indirecta	7.560,00	Internet	10,75
Transporte Palma compras	1.260,00	Total Básicos	951,02
Abonos - Fertilizantes - Quimi	16.784,56	Mantenimiento Vehículo	
Implementos de fumigación	158,76	Combustible	2.636,41
Costos Varios	19,06	Lubricantes	36,86
Total Costo de Ventas	<b>48.339,77</b>	Repuestos y Accesorios	493,52
		Mantenimiento	2.331,22
Utilidad Bruta	(21.041,23)	Lavado	160,12
		Total Mantenimiento Vehículo	5.658,13
		Generales	
		Gastos Legales	683,74
		Suministros de oficina	20,07
		Artículos de limpieza	8,60
		Copias y Otros	4,66
		Alimentación	1.157,34
		Seguro Incendio y Desgravamen	156,50
		Peajes	107,42
		Gasto IVA	8.957,85
		Gastos Varios	952,99
		Total Generales	12.049,17
		Total Gastos administración	19.465,48
Utilidad de Operación	(43.258,19)	Gasto Ventas	
		Descuento ventas	162,86
Otros Gastos		Total Gasto Ventas	162,86
Otros Gastos no Deducibles	42,20	Financieros	
Total Otros Gastos	42,20	Intereses Préstamo	2.588,62
		Total Financieros	2.588,62
Resultado	(43.300,39)	Total Gastos	22.216,96

Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

El análisis de rentabilidad muestra que tiene un porcentaje muy bajo de ganancias netas, tanto con respecto al margen neto en ventas, así como la rentabilidad sobre el capital y el activo. Esto indica que la empresa genera ganancias netas muy por debajo de la tasa de interés pasiva, ratificando así la necesidad de mejorar estos indicadores para asegurar la permanencia en el tiempo de esta empresa, tanto para el bienestar y estabilidad de sus empleados como para el propietario de la Agrícola San José.

#### 1.2.5.3. Recursos Humanos

Los recursos humanos son el trabajo y conocimiento que aporta el conjunto de personas de una organización. Las personas otorgan tiempo y esfuerzo a las organizaciones, a cambio de un beneficio como puede ser el salario u otras retribuciones. Con el término de recursos humanos también se suele designar a aquella parte de la organización encargada de administrar el personal de la misma.

De acuerdo a lo expuesto por el investigador José Daniel Lerner, los recursos humanos son un factor clave de todas las organizaciones, y se pueden caracterizar según los siguientes elementos, entre otros<sup>17</sup>:

---

<sup>17</sup> LERNER J. (2010), [<http://www.zonaeconomica.com/recursos/humanos>], **Recursos Humanos**.

- **Habilidades y conocimientos de los empleados.-** Los recursos humanos de las organizaciones pueden tener distintos niveles de conocimientos y capacitación. El requerimiento de capacitación de los recursos humanos también suele variar con el tiempo; debido a las mejoras en las comunicaciones, la globalización, las tendencias del marketing y el entorno cada vez más cambiante de las organizaciones, se hace cada vez más necesario para las empresas contar con un plantel de empleados cada vez más capacitados, con buenas habilidades comunicacionales y capacidad de adaptación a nuevos escenarios. Las empresas están demandando cada vez más capacidad de aprendizaje, en lugar de stock de conocimientos. Es decir, se le otorga cada vez más importancia a la capacidad de aprender nuevas habilidades rápidamente y a un bajo costo.
- **Elementos culturales:** el comportamiento de las personas en relación a la consecución de los objetivos de las organizaciones está fuertemente influenciado por elementos de la cultura.
- **Grupos informales:** los grupos informales surgen espontáneamente por la interacción de las personas dentro de las organizaciones. Los grupos informales pueden contribuir al logro de los objetivos de la organización o no. Los grupos informales constituyen canales de comunicación rápidos y contribuyen a la formación de la cultura de la organización, es por esto que los administradores deben tener en cuenta a los grupos informales, para

poder aprovecharlos positivamente y para minimizar sus efectos negativos.

De la observación y análisis del trabajo de los empleados se ha podido observar que el personal de las fincas cumple con sus labores siempre y cuando este el responsable de la finca, determinando así que se desperdicia tiempo cuando el responsable de la finca no se encuentra esto se debe a que la rotación del personal es muy elevada y las personas que laboran no se sienten parte de la empresa, con esto se encontraron tiempos improductivos.

Por otra parte en el área de ventas y contabilidad no se abastece para realizar sus labores debido a que solo hay una persona a cargo de cada departamento y en fechas especiales no cumplen satisfactoriamente con sus labores, estas personas muchas de las veces trabajan horas extras.

Los tiempos improductivos del área de producción podrían ocuparse en auto capacitación profesional o en ayudar a realizar actividades que benefician a la Agrícola, como por ejemplo ayudar a limpiar malezas, recolección de herramientas, etc.

### 1.2.6. Producción Actual

Como se indicó en puntos anteriores, la producción actual de la empresa se encuentra dividida en dos grandes líneas de negocio; la primera es la línea de flores cuya producción actual es la siguiente:

**Tabla N°1. 14: Producción Actual de Flores**

<b>VARIEDAD</b>	<b>No. Camas</b>	<b>No. de Plantas</b>
<b>FOREVER</b>	920	266.800
<b>CIRCUS</b>	112	32.480
<b>MOVIE</b>	102	29.580
<b>VENDELA</b>	81	23.490
<b>PECKOUBO</b>	78	22.620
<b>EMMA</b>	78	22.620
<b>RAPHAELLA</b>	60	17.400
<b>Total</b>	1.431	414.990

Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

En el caso de la producción de Palma Africana, su evolución de producción en los tres últimos años es:

**Tabla N°1. 15: Producción de Palma Africana**

<b>Años</b>	<b>Producción Anual (TM)</b>	<b>Producción Mensual Promedio (TM)</b>
<b>2008</b>	9179,4	764,95
<b>2009</b>	9314,2	776,18
<b>2010</b>	9449	787,42

Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

Una vez conocido el estado actual de la producción y cultivo de los productos de la Empresa Agrícola San José, a continuación se muestran los conceptos técnicos que serán manejados a lo largo del desarrollo del presente trabajo de investigación, y permitirán el levantamiento de los procesos para toda la institución.

### 1.3. CONCEPTOS TÉCNICOS DEL CULTIVO DE FLORES Y PALMA

#### 1.3.1. Planificación del sistema de riego y fumigación

ROSAS.- La fumigación se basa en controlar principalmente Botritis, veloso se presenta con más frecuencia en la época húmeda), y, los afidos que pulgones que aparecen como consecuencia de la aplicación de melaza.

En la aplicación se acompaña con un anti estrés que puede ser melaza o “Ángel”. La fumigación siempre se debe realizar en horas de la mañana. La presión de la bomba es de 30 a 40 libras<sup>18</sup>.

La prevención contra las enfermedades víricas se basan por un lado en combatir los agentes que propagan la infección: pulgones, ácaros, trips, etc.; la limpieza de malas hierbas huéspedes dentro y fuera del invernadero y en evitar la transmisión mecánica, pues en ocasiones esta última suele ser la

---

<sup>18</sup> MELGAR M. (2007). [<http://www.gestiopolis.com/otro/plan-de-manejo-y-gestion-ambiental-del-uso-de-la-tierra.htm>], **Plan de manejo de uso de la tierra (plut) de la propiedad de la empresa purama c x a marco operativo del plan de manejo del parque nacional Juan Bautista Perez Rancier.**

única vía de contaminación. Por tanto las medidas preventivas a tener en cuenta son las siguientes<sup>19</sup>:

- Eliminación de las plantas enfermas y de las plantas sospechosas.
- Las herramientas empleadas en la multiplicación, recolección de flores y cortes de hojas, deberán esterilizarse en una solución al 2% de formaldehído y 2% de hidróxido sódico durante 6 segundos. También se puede emplear fosfato trisódico (377 g/litro de agua) o por calor a 200°C durante dos horas.
- Utilizar dos juegos de herramientas de corte y de guantes, trabajando con uno, mientras el otro permanece sumergido en la solución a intervalos, para esterilizarlos de cualquier virus que puedan estar presentes en ellos.
- No emplear sustratos contaminados de raíces infectadas, ni aguas de drenaje de plantas viróticas.
- Hacer test cada dos o tres años cuando se introducen nuevas variedades.

PALAMA AFRICANA.- El control de malezas en los círculos se puede hacer manual o químico, el manual en época lluviosa y palmas jóvenes se

---

<sup>19</sup>PILLAJO D. (2010). [<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789%20AGP%2098%20TESIS4.pdf>], **Efecto de cuatro niveles de zeolita como fertilizante en dos variedades de rosas (código 008 y high peach) en el cantón Pedro Moncayo.** Ecuador.



ejecuta cada 36-60 días y en palmas adultas cada 60-90 días, en cambio, para el control químico y utilizando los graminicidas que existen actualmente en el mercado, las rondas de aplicación pueden variar entre 60 y 135 días.

Los problemas de plagas en la palma aceitera aparecen con el desarrollo del cultivo. Las plantaciones en general son grandes extensiones de bosque organizado que reemplaza a un bosque natural. Al comienzo, esta nueva flora presenta pocos problemas de plagas pero en la medida en que se consolida se va desarrollando una fauna adaptada a las nuevas condiciones.<sup>20</sup>

La falta de controles adecuados de plagas, ocasiona grandes pérdidas en los cultivos, sin embargo, el control o combate de estas debe realizarse en forma racional para evitar hacer daño al complejo de agentes reguladores dentro de la fauna y como consecuencia fomentar el desarrollo explosivo de organismos dañinos.

Los métodos de control utilizados son los siguientes<sup>21</sup>:

- Biológicos: Utilización de parásitos depredadores, hongos, bacterias y virus entomopatógenos.

---

<sup>20</sup> SALAS R. [<http://www.sian.info.ve/porcinos/publicaciones/segencuentr/rsalas.htm>], **La palma aceitera africana**. Cuba

<sup>21</sup> Ibidem.

- Mecánicos: recolección de pupas, eliminación de colonias de insectos gregarios, poda sistematizada.
- Resistencia o Tolerancia Genética.
- Químicos: A través del uso de insecticidas.

### **1.3.2. Cultivo de flores**

#### **1.3.2.1. Cultivo de flores**

Cuando ya se encuentre analizado el tipo y topografía del suelo, se debe proceder a hacer un trabajo mecanizado para dejar el terreno en óptimas condiciones para el cultivo.

#### **1.3.2.2. Preparación de camas**

Preparado el suelo y con el sistema de riego listo y funcionando, se procede a la construcción de las camas, estos son lechos naturales que van de los 20 a 40 cm sobre el suelo.

Esta construcción acogerán a las plantas y su función es dar un anclaje a las raíces de las plantas.

#### 1.3.2.3. Siembra

Para sembrar las plantas se procederá a seleccionar y ubicar las plantas que se vayan a utilizar en la superficie de las camas, la distancia de la siembra dependerá de la densidad estimada.

Las plantas pueden sembrarse en una o dos hileras esto depende del tipo de producción y la decisión del departamento técnico. La raíz debe quedar totalmente enterrada y anclada a la superficie en la cama, manteniendo siempre una línea recta que asegure la dirección y estética correcta de crecimiento.

Después de la siembra se procede al conteo exacto del número de plantas con el fin de emitir un informe detallado de la producción.

#### 1.3.2.4. Labores culturales

Una vez que las plantas han sido sembradas en las camas ya preparadas empieza su desarrollo vegetativo, en esta época se debe proceder a realizar labores culturales que son todos aquellos trabajos que ayudan al crecimiento adecuado de las plantas de manera estable, dentro de estas labores se encuentra:

Deshierba: es la eliminación de la maleza y plantas extrañas que puedan causar daños en la producción

Desbrote: consiste en la eliminación de los brotes secundarios y terciarios que consumen energía que la planta utilizaría para producir nuevos brotes.

Descabece: es la eliminación de todos los brotes que se encuentran en la producción pero que no pueden ser vendidos por no presentar los requerimientos exigidos esto puede ser en el grosor, tamaño tanto en el tallo como en el botón.

Limpieza de hojas secas: es el trabajo de limpieza en el cual se retiran las hojas maduras que han caído en la superficie de las camas y no permiten a las plantas realizar un trabajo efectivo de fotosíntesis.

Mantenimiento del suelo: Implica una serie de trabajos que permiten mantener al suelo en óptimas condiciones para el trabajo de penetración de raíces y retención de agua.

#### 1.3.2.5. Manejo de cultivo

El manejo de cultivo obedece a la planificación de producción entre el departamento técnico y el de ventas. Se debe producir la cantidad de flotes y tallos necesarios para ser vendidos al mejor precio posible.

Las labores también corresponden a un programa diario cuyo objetivo es cumplir con la producción de flores exportables que sean altamente rentables.

#### 1.3.2.6. Tratamiento de plagas y enfermedades

El negocio de las flores está montado sobre una excelente y eficiente sanidad vegetal, por lo que se debe contar con suficientes conocimientos técnicos de los ciclos de plaga y enfermedades para elaborar un programa adecuado y oportuno de control, por lo tanto el equipo humano debe contar con capacitación permanente y seguimiento continuo en lo referente a control de plagas y enfermedades. De esto dependerá la producción de buena calidad o el rechazo en grandes cantidades de la flor nacional.

### 1.3.3. Cosecha de palma

#### 1.3.3.1. Siembra<sup>22</sup>

La siembra es una de las labores más importantes en el desarrollo de la vida productiva de una plantación, debido a que la permanencia del cultivo en el campo va a ser de muchos años. Existen un conjunto de labores previas a la siembra que son

---

<sup>22</sup> Infoagro Systems, [[http://www.infoagro.com/herbaceos/oleaginosas/palma\\_africana\\_aceitera\\_coroto.html](http://www.infoagro.com/herbaceos/oleaginosas/palma_africana_aceitera_coroto.html)], **El cultivo de la palma africana.**

determinantes para garantizar el éxito de la misma y cuyos resultados influyen posteriormente en la obtención de las producciones esperadas. Algunas de estas labores son el acondicionamiento de los suelos, trazado y construcción de drenajes y vialidad interna, trazado de plantación o demarcación de parcelas y establecimiento de cultivos de cobertura.

La época de siembra adecuada para garantizar el cultivo es a inicios del período de lluvias, cuando se disponga en el suelo de suficiente humedad, para garantizar un buen desarrollo del sistema radical.

Por otra parte, los distanciamientos de siembra más usados son de 9 x 9 m entre plantas, al tresbolillo y 7,8 m entre hileras, proporcionándonos una densidad de siembra de 143 plantas por hectárea, o bien distanciamientos de 8,5 x 8,5 m entre plantas en el mismo sistema y 7,36 m entre hileras, con el que se obtienen 160 plantas por hectárea. La orientación de las hileras de palmas debe ser Norte-Sur.

#### 1.3.3.2. Resiembra.

Las palmas plantadas en campo deben ser observadas periódicamente y aquellas que presenten algún desarrollo anormal o simplemente mueran, serán reemplazadas por plantas que para

este fin se mantienen en vivero. Se estima que para esta fase un valor normal de reemplazo es el 5% del material sembrado.

#### 1.3.3.3. Polinización<sup>23</sup>.

La palma africana produce flores masculinas y femeninas en inflorescencias distintas y de forma separada en una misma planta, de tal manera que se necesita trasladar el polen de una flor a otra. Por esta razón, se necesitan agentes polinizadores que aseguren una buena fructificación.

#### Gráfico N°1. 8: Polinización de plantas de palma



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

La acción del viento y de las abejas para trasladar el polen es muy pobre, viéndose esta situación aún más comprometida con los materiales genéticos de alta producción de racimos, que durante los dos o tres primeros años de producción emiten muy pocas inflorescencias masculinas y son casi exclusivamente femeninos.

---

<sup>23</sup> Ibidem.

#### 1.3.3.4. Control de malas hierbas<sup>24</sup>.

Es necesario prestar especial atención a determinadas especies vegetales tales como las gramíneas, ya que su sistema radical activo se ubica en los estratos superficiales del suelo y compite con el de la palma.

Aun cuando existen patrones técnicos en cuanto a las condiciones del suelo y del clima óptimos para el cultivo de la palma, la problemática de las malezas puede ser un problema importante en las plantaciones. Su distribución, frecuencia y densidad responden a las características de cada zona y por esta razón, los controles de la misma en la palma deben realizarse considerando cada caso de forma particular.

El control de malezas en este cultivo se realiza en los callejones y en los círculos. En los callejones se efectúa fundamentalmente usando cultivos de cobertura, de los cuales el más generalizado es el Kudzú Tropical (*Pueraria phaseoloide*), aunque pueden utilizarse otros. Esta especie cubren totalmente las calles, formando una masa vegetal de hasta 1 m de altura, evitando, por tanto, el desarrollo de especies indeseables.

---

<sup>24</sup> Ibidem.



El control de malas hierbas en los círculos es importante para propiciar la rapidez del crecimiento vegetativo, principalmente en palmeras jóvenes, ya que su sistema radicular en desarrollo sufre mucho si tiene que competir con las malas hierbas de su entorno. Por ello, no se debe permitir la invasión de plantas de cobertura sobre la corona de las hojas, pues al bloquear la flecha no se permite la apertura de nuevas hojas y se reduce la capacidad de fotosíntesis. El control de malas hierbas en círculos puede realizarse de forma manual o química.

Durante los primeros años, el mantenimiento de los círculos deberá ejecutarse de forma manual, ya que la palma africana en este periodo es muy susceptible a los daños por herbicidas. En condiciones normales, el control manual en época lluviosa y en palmas jóvenes se ejecuta cada 36-60 días y en plantas adultas cada 60-90 días. En cambio, para el control químico las aplicaciones pueden variar entre 60 y 135 días.

#### 1.3.3.5. Poda.

La eliminación de hojas secas y seniles o no funcionales se realiza en el momento del corte del racimo, es decir, en la cosecha, sin embargo, es conveniente realizar una poda anual para eliminar inflorescencias masculinas deterioradas, racimos podridos y

algunas epifitas que se desarrollan en el estipe. Por ningún motivo se cortarán hojas verdes funcionales.

#### 1.3.3.6. Fertilización.

La palma africana es una planta con un elevado potencial de producción y debido a su alta productividad, genera grandes volúmenes de biomasa en forma de hojas, inflorescencias, racimos, raíces y desarrollo del estipe. Por esta razón, la extracción y uso de los nutrientes en este cultivo es alto, unos procedentes de las reservas minerales que existen en el suelo, otros, producto del reciclaje de partes de la planta, también por efecto de la fijación de los cultivos de cobertura y por residuos vegetales de los mismos y por último, por abonados producto de un programa de fertilización.

En definitiva, los objetivos que se persiguen con la fertilización son el suministro de nutrientes para promover el desarrollo vegetativo y la resistencia a plagas y enfermedades y el reemplazamiento de los nutrientes exportados por los racimos en la cosecha.

### 1.3.3.7. Recolección<sup>25</sup>.

La recolección es una de las actividades más importantes en las plantaciones de palma africana aceitera por lo que el éxito de la misma dependerá de una planificación racional.

La producción de racimos, con las variedades disponibles en el mercado, se inicia entre los 30 y los 36 meses de plantada en el campo. La recolección en la palma se realiza durante todo el año.

La frecuencia de cosecha, es decir, el intervalo entre cosechas en un mismo lote, está asociada con la edad de la palma, con el material genético utilizado y con las condiciones climáticas de la región. En general, los ciclos oscilan entre 7 y 12 días en palmas jóvenes y entre 9 y 15 días en plantas adultas. En épocas lluviosas, los ciclos son más frecuentes que en épocas secas.

Para determinar la maduración óptima de racimos, es decir, el momento en que la planta logra un mayor contenido de aceite en el racimo y un menor porcentaje de ácidos grasos libres se utilizan criterios tales como el cambio de coloración de los frutos de violeta a anaranjado y el desprendimiento de aproximadamente dos frutos por cada kilogramo de racimo.

---

<sup>25</sup> Ibidem

## **CAPÍTULO II**

### **2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS**

#### **2.1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las organizaciones son tan eficientes y eficaces como son los procesos con los que cuenta, por este motivo las empresas han tomado conciencia de la importancia que tienen, la mayoría de las veces por la tendencia actual de las certificaciones ISO, planteándose como mejorar los procesos y evitando los males habituales de las organizaciones: las barreras departamentales, el poco enfoque hacia el cliente, el bajo rendimiento de los procesos, los subprocesos inútiles, etc.

Dentro de la metodología de la administración de procesos, existen muchas fases y procesos lo cual forma parte del levantamiento de la información y mapeo de procesos. Para realizar el levantamiento adecuado de los procesos de San José, es necesario conocer definiciones adecuadas de los elementos que lo conforman.

## 2.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

### 2.2.1. ¿Qué es un proceso?

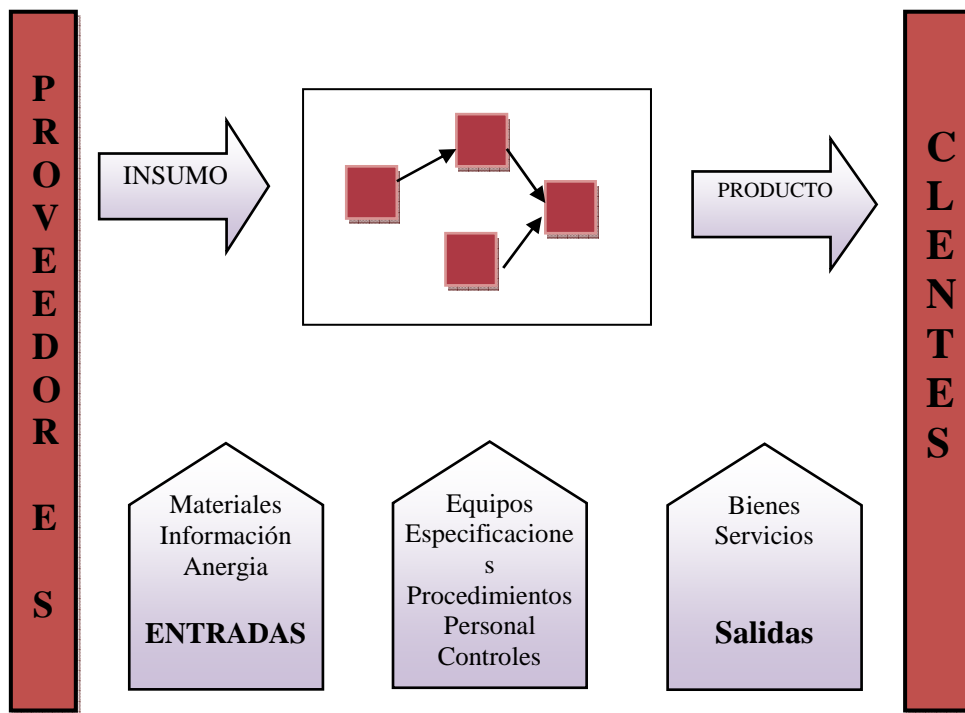
Un Proceso productivo consiste en transformar entradas (insumos) en salidas, (bienes o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc. Un proceso productivo incluye acciones que ocurren en forma planificada, y producen un cambio o transformación de materiales, objetos o sistemas, al final de los cuales obtenemos un producto<sup>26</sup>.

El propósito que ha de tener todo proceso es ofrecer al cliente / usuario un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en coste, servicio y calidad.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> MORA C. (2000). [<http://temas-gerenciales.modernos.lacoteleria.net/post/2009/09/24/notas-sobre-gestion-procesos-ii-2/>], **Notas sobre gestión de procesos II**. Venezuela.

<sup>27</sup> VADILLO A. (2007). [<http://www.uca.es/.../mapa%20de%20procesos/Guia%20mapa%20de%20procesos>], **Guía para la identificación y análisis de procesos**. Colombia.

**Gráfico N° 2. 1: ¿Qué es un proceso?**

Fuente: AREVALO, F. (2007) *Introducción al Mejoramiento de Procesos “Qué es un proceso”*.  
Elaborado por: Ma. José Bonilla.

El proceso tiene tres momentos<sup>28</sup>:

Entradas o insumos; que representan los materiales, energía, capital, etc., adquiridos a los proveedores y que son necesarios para la realización del proceso.

Procesos propiamente dichos que representa la transformación de los insumos con la utilización de equipos, procedimientos, recursos humanos y controles.

<sup>28</sup> Brunner, E (2009). Diseño de un modelo de gestión por procesos y elaboración de un cuadro de mando integral de la fundación FUDAMIC. Disertación de grado previa la obtención del título de Ingeniería Comercial.

Las salidas o productos que representan el bien o servicio entregado a los clientes tanto internos como externos.

### **2.2.2. ¿Qué es un procedimiento?<sup>29</sup>**

Un procedimiento es la forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo. Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo, mientras los procedimientos son sólo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas.

### **2.2.3. ¿Qué es un mapa de procesos?**

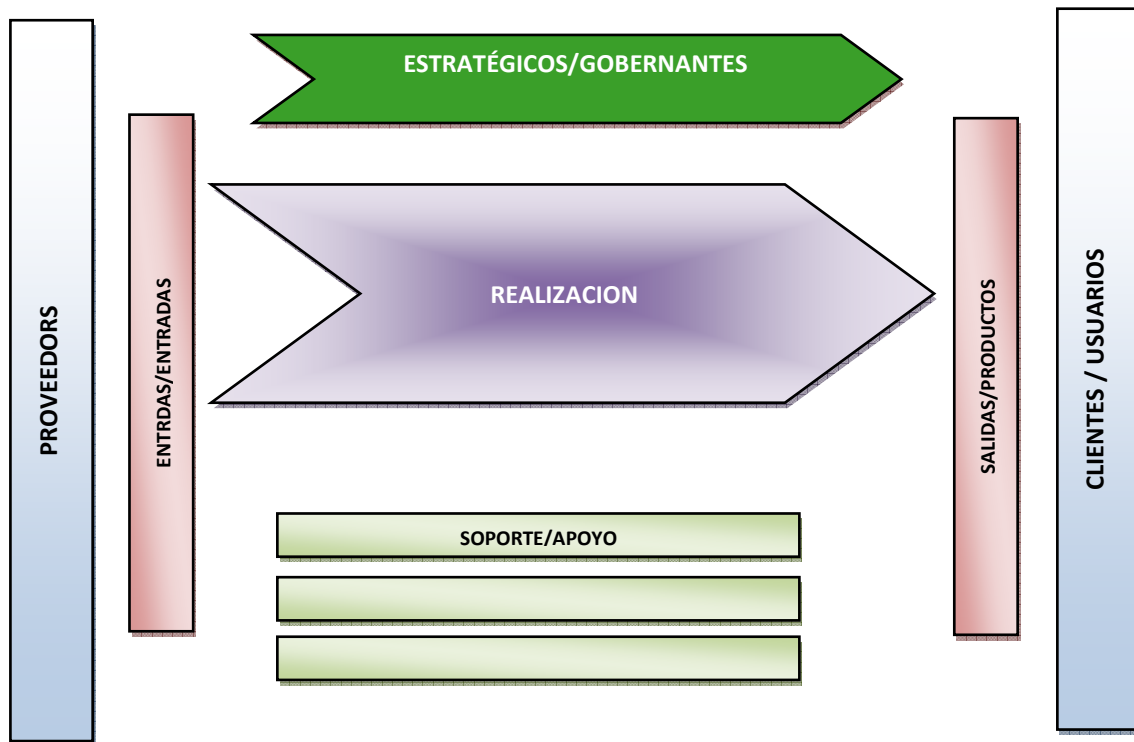
Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

A continuación se muestra un ejemplo de mapa de procesos:

---

<sup>29</sup>VADILLO A. (2007). [<http://www.uca.es/.../mapa%20de%20procesos/Guia%20mapa%20de%20procesos>], **Guía para la identificación y análisis de procesos**. Colombia.

**Gráfico N° 2. 2: Modelo de Mapa de  
Procesos**



**Fuente:** UCA. *Guía para la identificación y análisis de procesos.*  
**Elaborado por:** María José Bonilla García.

#### **2.2.4. Orientación hacia los procesos**

Para que una organización pueda mejorar continuamente y ofrecer calidad en todo lo que el cliente recibe, tiene que enfocarse no solamente en sus productos sino en todo lo que hace y en la forma como lo hace.



El propósito de la Administración de procesos es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional<sup>30</sup>.

#### **2.2.5. Reglas básicas para definir procesos**

- Los procesos, los procedimientos y la estructura organizacional se deben adecuar teniendo en cuenta la estrategia de la compañía. No debe existir incongruencia
- Deben cuidar los intereses de la compañía. A veces se generan conflictos entre los fines corporativos y departamentales y entre los fines organizacionales y personales
- Deben estar orientado hacia el cliente
- Mantener al personal informado.

#### **2.2.6. Tipos de procesos**

##### **2.2.6.1. Procesos Gobernantes<sup>31</sup>**

---

<sup>30</sup> Brunner, E (2009). Diseño de un modelo de gestión por procesos y elaboración de un cuadro de mando integral de la fundación FUDAMIC. Disertación de grado previa la obtención del título de Ingeniería Comercial.

<sup>31</sup> Ibidem

Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente / usuario y para la organización.

Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

Ejemplos: Comunicación interna, comunicación con el cliente, marketing, diseño, revisión del sistema, planificación estratégica, diseño de planes de estudios.

#### 2.2.6.2. Procesos de Realización o creadores de valor<sup>32</sup>

Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportarle valor).

En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

---

<sup>32</sup> Ibídem

En resumen, los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente / usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente /usuario.

#### 2.2.6.3. Procesos de Apoyo<sup>33</sup>

Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios. Ejemplos: Formación, compras, auditorías internas, informática.

#### 2.2.7. Inventario de procesos

Una vez determinada la tipología de procesos que se utilizará, a continuación se presenta el Inventario de procesos de la empresa agrícola “San José” de acuerdo a la clasificación anteriormente mostrada:

1. Procesos Gobernantes
  - 1.1. Planificación Estratégica
  - 1.2. Planificación de la Producción

---

<sup>33</sup> Ibidem.

## 2. Procesos de Realización

### 2.1. Producción de Palma Africana

#### 2.1.1. Preparación Pre siembra

#### 2.1.2. Plantación de palma

#### 2.1.3. Fertilización de palma

#### 2.1.4. Mantenimiento del cultivo de palma

#### 2.1.5. Fumigación del cultivo de palma

#### 2.1.6. Re siembra de palma

#### 2.1.7. Cosecha de palma

### 2.2. Producción de Flores de Exportación

#### 2.2.1. Preparación de terrenos para el cultivo de flores

#### 2.2.2. Cultivo de flores

#### 2.2.3. Erradicación de flores

#### 2.2.4. Muestreo de humedad del suelo

#### 2.2.5. Labores culturales

#### 2.2.6. Cosecha de flor

#### 2.2.7. Inmersión de flor

### 2.3. Comercialización

## 3. Procesos de apoyo

### 3.1. Gestión del Talento Humano

#### 3.1.1. Reclutamiento y selección de personal

#### 3.1.2. Elaboración y ejecución del programa de capacitación

3.1.3. Administración de renunciaciones, liquidaciones y despidos

3.1.4. Actualización de información y documentación del personal

3.1.5. Administración de nómina y obligaciones laborales

3.2. Gestión Administrativa Financiera

3.2.1. Administración de caja chica

3.2.2. Contabilización y conciliación

3.2.3. Tesorería

3.2.4. Obligaciones Tributarias

3.2.5. Análisis Financiero

3.3. Mantenimiento

## 2.3. LEVANTAMIENTO Y DIAGRAMACIÓN DE CADA UNO DE LOS PROCESOS IDENTIFICADOS DE LA EMPRESA AGRÍCOLA SAN JOSÉ.

El levantamiento se hace a través de diagrama de flujo, se realiza una revisión de límites y alcance del proceso donde se indica lo que se debe incluir, y lo que no, entradas, salidas y los responsables de cada actividad así como también homogenizar niveles de detalle.

Cuenta con características del proceso a nivel de actividades, el código de la actividad, la descripción, la frecuencia, el valor agregado, entre otros, y finalmente los requerimientos de proveedores y clientes.

Aplicando metodología participativa mediante los cuales se pueden intervenir en el moldeamiento, construcción y perfeccionamiento, el levantamiento de la información se realiza mediante entrevistas a los responsables de cada proceso dentro de la empresa.

### **2.3.1. Diagramas de flujo<sup>34</sup>**

Los diagramas de flujo (o flujogramas) son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción. En el Anexo 1 se muestra los diagramas de flujo de los procesos actuales de la Agrícola San José.

Las personas que no están directamente involucradas en los procesos de realización del producto o servicio, tienen imágenes idealizadas de los mismos, que pocas veces coinciden con la realidad. La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

#### Ventajas de los Diagramas de Flujo:<sup>35</sup>

---


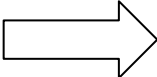
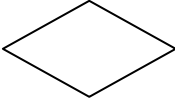
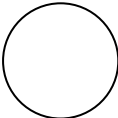
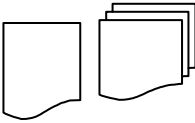
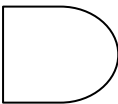
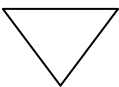

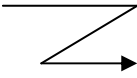


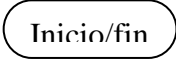
<sup>34</sup>VAZQUEZ A. [[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/quesonlosdiagramasdefluj](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/quesonlosdiagramasdefluj)], **¿Qué son los diagramas de flujo?**, Argentina.

<sup>35</sup> Ibidem.

- Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

Para la comprensión de la diagramación de los procesos, a continuación se presenta gráficamente los símbolos que se ha utilizado:

**Tabla N°2. 1: Simbología para diagramación de Flujo de acuerdo al American  
National Standard Institute - ANSI**

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Actividad: Rectángulo. Se utiliza para denotar cualquier clase de actividad u operación, es decir cada vez que ocurra un cambio en un ítem. Se debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad. Se utiliza para todos los diagramas.
	Movimiento: Transporte: Flecha ancha Indica el movimiento (material, personas, maquinaria, información) entre locaciones, por ejemplo: envío de un producto a bodega, envío de una carta por correo. Se utiliza en el diagrama ANSI
	Decisión: Diamante. Se utiliza en aquellos puntos del proceso donde se debe tomar una decisión. Los diferentes flujos en la decisión se marcan con las palabras SI_NO, VERDADERO_FALSO Se utiliza para todos los diagramas excepto el de bloque, puesto que en este diagrama se supone siempre el sí
	Inspección: círculo grande: se utiliza un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido para evaluarse la calidad. También puede representar que se requiere una firma de aprobación. Dentro del círculo se describe la inspección realizada. Se utiliza en el diagrama ANSI
	Documentación: Utilice este símbolo para indicar que la actividad realizada incluye información registrada en papel (por ejemplo, informes escritos, cartas, o impresiones por computador) El símbolo puede indicar a su vez el número de copias. Se utiliza en el diagrama ANSI
	Espera: Utilice este símbolo cuando un ítem, o persona debe esperar, o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento temporal antes de realizarse la siguiente actividad (por ejemplo, esperar una firma). Se utiliza en el diagrama ANSI
	Almacenamiento: Cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera de una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad (archivar carta). Diagrama ANSI
	Dirección del flujo: Denota la dirección y el orden en los pasos del proceso. Indica el movimiento de un símbolo a otro. Se utiliza en todos los diagramas.
	Transmisión: Identifica aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de información (por ejemplo transferencia electrónica de datos, fax, llamada telefónica). Se utiliza en el diagrama ANSI.
 	Conector: Círculo pequeño: Con una letra o número dentro del mismo, para relacionar puntos del diagrama. Todos los diagramas. Conector de página: Unir páginas en la diagramación del proceso
	Elipse o Círculo alargado: Indica principio o fin del proceso Todos los diagramas

Fuente: ROCHA V. (2008). [<http://www.mailxmail.com/curso-analisis-organizacional-segunda-parte/norma-ansi>]. **Norma ANSI**.  
Elaborado por: Ma. José Bonilla



Las siguientes son acciones previas a la realización del diagrama de flujo<sup>36</sup>:

- Identificar a los participantes de la reunión donde se desarrollará el diagrama de flujo. Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso, los dueños o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, otras partes interesadas.
- Definir que se espera obtener del diagrama de flujo.
- Identificar quién lo empleará y cómo.
- Establecer el nivel de detalle requerido.
- Determinar los límites del proceso a describir.

Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son<sup>37</sup>:

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.

---

<sup>36</sup> VAZQUEZ A. [[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/quesonlosdiagramasdeflu](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/quesonlosdiagramasdeflu)], **¿Qué son los diagramas de flujo?**, Argentina

<sup>37</sup> Ibidem

- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

Una vez realizado este levantamiento inicial de procesos se ha planteado el determinar si los mismos aportan el valor suficiente para la gestión total de la empresa, es por ello que en los puntos siguientes se mostrará un análisis de valor agregado para cada proceso de la empresa Agrícola San José.

### **2.3.2. Análisis de Valor Agregado de los procesos actuales.**

Valor agregado o valor añadido es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa, cierta diferenciación; una empresa puede generar valor agregado real VAC, valor agregado a la empresa VAN; y aquellos actividades que no generan valor

NAV las mismas que pueden ser simplificadas o eliminadas de acuerdo a la naturaleza del negocio..

VAC representa aquellas actividades que agregan valor al cliente, es decir, son necesarias para generar el producto o servicio y además contribuyen al requerimiento de este subproceso.

VAN son las que agregan valor al negocio, es decir que a pesar de que son necesarias para la generación del producto o servicio del cliente, pero ayudan en las funciones del negocio.

NAV son actividades que no agregan valor, no generan valor ni a las necesidades del cliente ni a las del negocio.

A continuación se presenta el análisis de valor agregado por cada proceso dentro la empresa Agrícola San José, y en el Anexo 2 se presenta de manera detallada el análisis del valor agregado.

Para la realización de esta actividad se ha considerado la metodología desarrollada por la Universidad Autónoma de Mexico (UNAM) que sintetiza la calificación de las actividades como de valor agregado a las siguientes:

- Planificación,
- Ejecución, y

- Prevención.

En tanto que las actividades que no agregan valor a los procesos se consideran a las de:

- Preparación,
- Almacenaje, movimiento y manipulación,
- Control, y
- Procesamiento de piezas defectuosas y deshechos.

Consientes de cómo calificar las actividades se procedió a describir las actividades de cada uno de los procesos levantados de acuerdo al inventario y se las ha clasificado de acuerdo a lo mencionado anteriormente en una matriz similar a la siguiente:

**Tabla N°2. 2: Matriz de Análisis de Valor Agregado**

Unidad: Agrícola San José										
Elaborado por: Ma. José Bonilla										
VA (real)			NVA (sin Valor agregado)							
N°	VACI	VA Empresa	Preparación	Espera	Movimiento	Control	Archivo	ACTIVIDADES		
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										

Fuente: LEFCOVICH, M. (2006). [[http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040802172908-1\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040802172908-1_.html)]. **Análisis de Valor Agregado**  
Elaborado por: Ma. José Bonilla

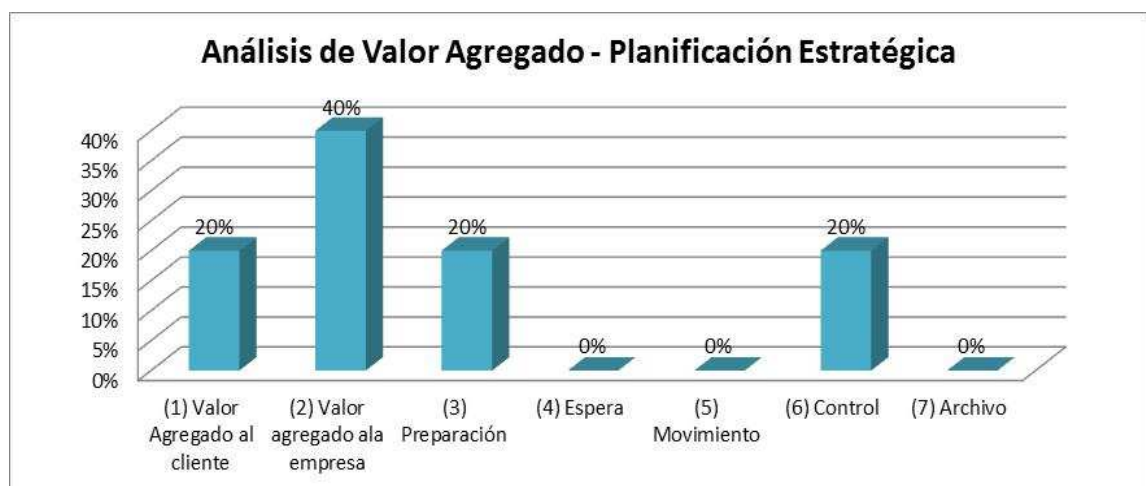
Con la matriz diseñada, se procedió a calificar cada actividad y analizar su preponderancia en el proceso y dentro del resultado teniendo un análisis pormenorizado que se tabuló y presentó en una gráfica de barras por cada proceso a continuación.

#### 2.3.2.1. Análisis de valor agregado Planificación Estratégica

**Descripción del Proceso:** El proceso de Planificación estratégica dentro de la empresa agrícola “San José” consiste en el direccionamiento de la organización de acuerdo a su planteamiento a futuro.

Como se puede observar en la gráfica siguiente, dentro de la valoración de las actividades del proceso se tiene que la mayor proporción de las mismas se concentra en el valor agregado para la empresa (40%).

**Gráfico N° 2. 3: A.V.A. Planificación Estratégica**



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

**Principales debilidades:**

- No se lo realiza con retroalimentación del personal.
- No plantea seguimiento de su ejecución.
- La preparación de datos no siempre es fiable.

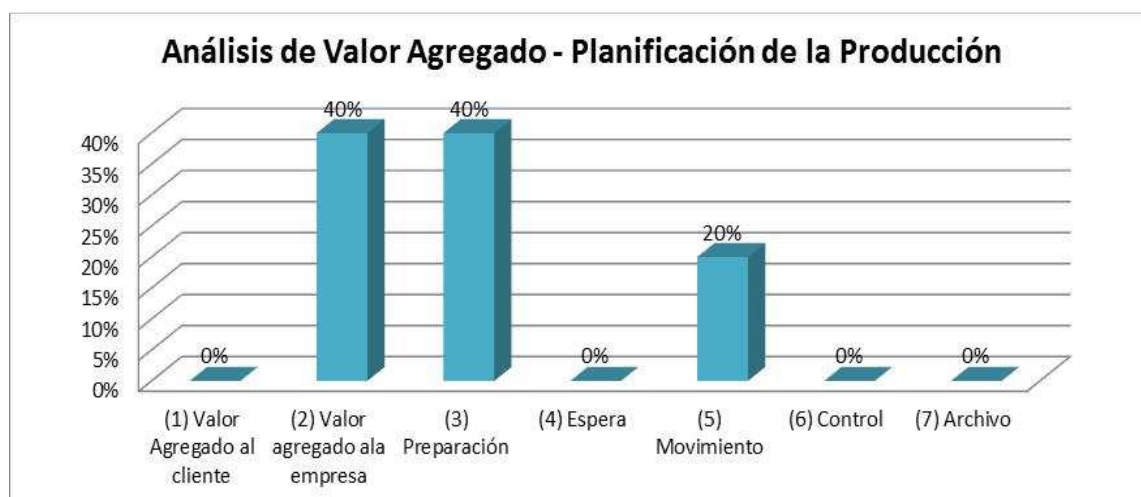
**Principales Fortalezas**

- El Plan Estratégico obtenido no tiene variabilidad.
- Existe empoderamiento del personal que participa en su desarrollo.

**2.3.2.2. Análisis de valor agregado Planificación de la Producción**

**Descripción del Proceso:** El proceso de planificación de la producción consiste en la parametrización de los cultivos y los resultados esperados dentro del periodo de producción señalado en el Plan Estratégico de la empresa.

En el caso de la planificación de la producción existe un alto porcentaje de la gestión de la empresa que se concentra en la preparación, sin embargo esto no considera un problema ya que son actividades inherentes a los procesos de investigación y búsqueda de financiamiento.

**Gráfico N° 2. 4: A.V.A. Planificación de la Producción**

Fuente: Agrícola San José  
 Elaboración: Ma. José Bonilla

### **Principales debilidades:**

- El plan de producción no es lo suficientemente flexible ante los cambios de entorno.
- Su tiempo de elaboración es muy alto.
- Existe mucha demora en el tiempo de aprobación del plan por parte de la Gerencia.

### **Principales Fortalezas**

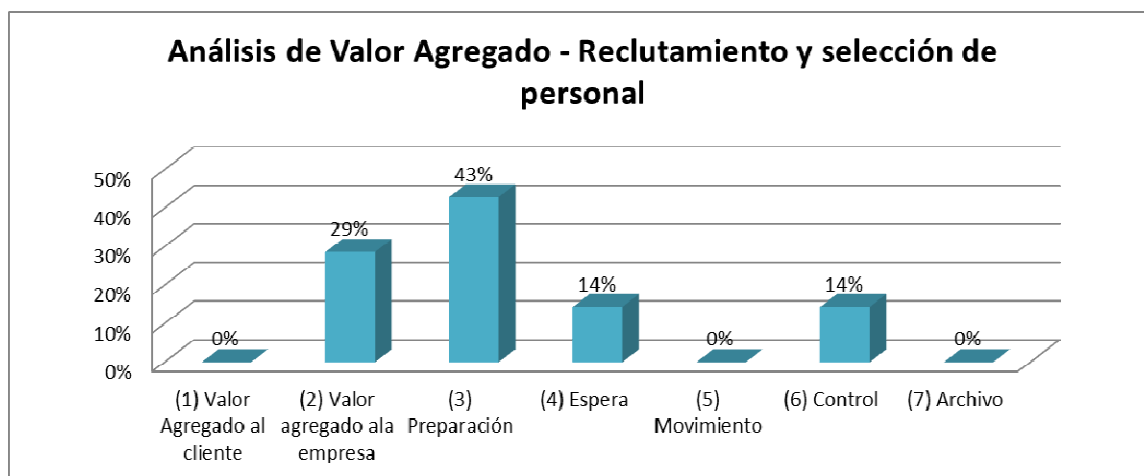
- Se procura que el plan tenga alta fiabilidad para su implementación.
- Se procura tener una data oportuna previa a las proyecciones de producción.

### 2.3.2.3. Análisis de valor agregado Reclutamiento y selección de personal

**Descripción del Proceso:** El proceso de reclutamiento y selección de personal consiste en la captación y contratación de personal para la empresa agrícola San José de manera que mantenga su operación eficiente y acorde a los requerimientos del mercado.

En el caso del proceso de reclutamiento y selección de personal las actividades se concentran en la preparación de actividades puesto que son procesos de trato directo con el mercado laboral.

**Gráfico N° 2. 5: A.V.A. Reclutamiento y selección de personal**



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

#### **Principales debilidades:**

- La mayor proporción de los procesos de selección de personal no se cumplen acorde a lo planteado en los procedimientos.



- No existe un parámetro de perfiles para contratación.
- El tiempo de aprobación de contratación de personal es muy alto.

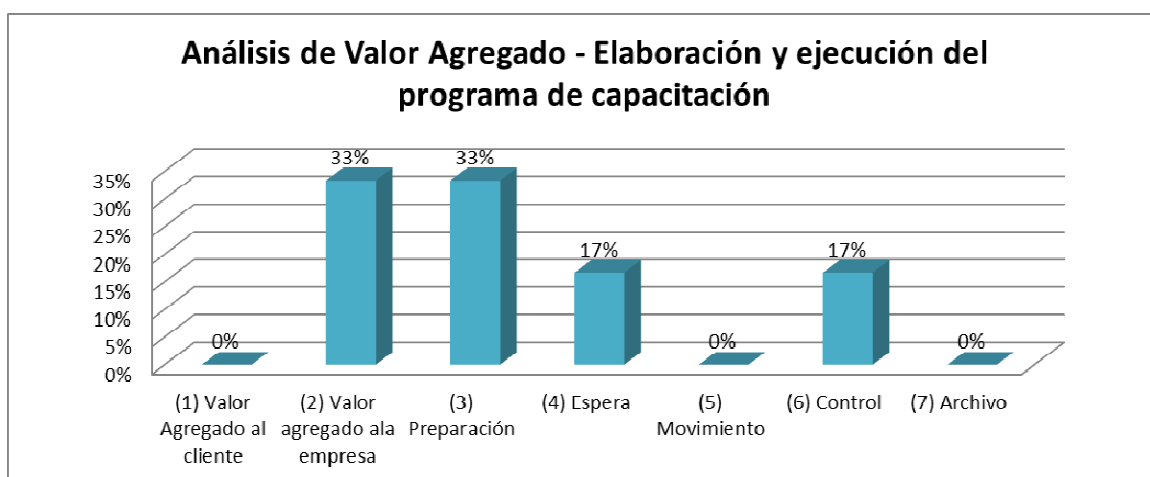
### **Principales Fortalezas**

- El personal que ejecuta el proceso tiene mucha experiencia en el proceso.
- Existen políticas de contratación de personal.

#### 2.3.2.4. Análisis de valor agregado elaboración y ejecución del programa de capacitación

**Descripción del Proceso:** El proceso de elaboración y ejecución del programa de capacitación consiste en la generación de iniciativas que se direccionen a solventar las brechas entre el desempeño deseado y el desempeño actual.

El proceso de elaboración y ejecución del programa de capacitación existe una gran concentración entre las actividades de preparación y valor agregado para la empresa puesto que las actividades inherentes a la formación del personal constituyen un elemento de valor agregado para la empresa.

**Gráfico N° 2. 6: Elaboración y ejecución del programa de capacitación**

Fuente: Agrícola San José  
 Elaboración: Ma. José Bonilla

### **Principales debilidades:**

- No existe una estructuración completa del plan de capacitación para toda la empresa, solamente para los cargos de responsabilidad.
- No se ha realizado un análisis de brecha por cargo para estructurar el plan de capacitación por cargo.

### **Principales Fortalezas**

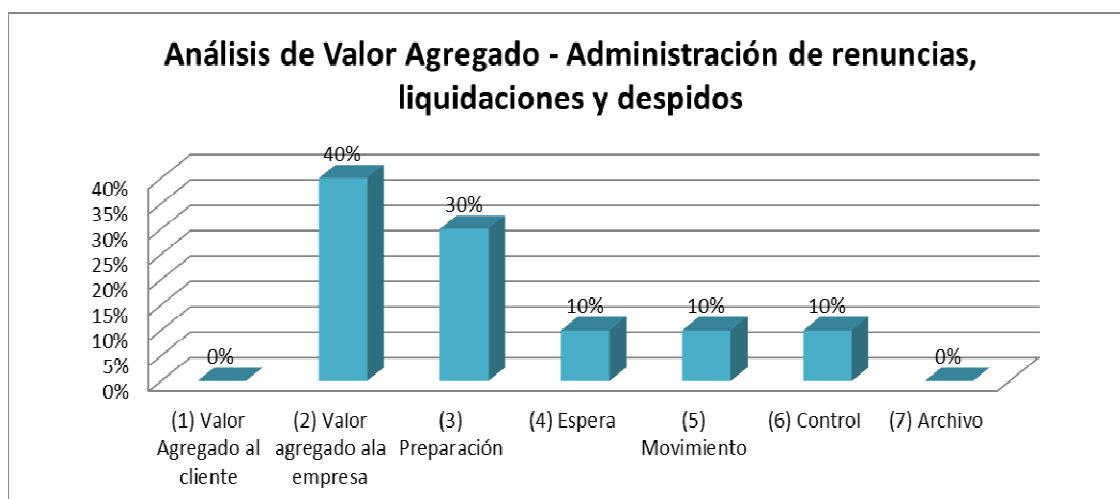
- Existe presupuesto asignado para la ejecución del programa de capacitación.

2.3.2.5. Análisis de valor agregado - Administración de renunciaciones, liquidaciones y despidos

**Descripción del Proceso:** El proceso de Administración de renuncias, liquidaciones y despidos consiste en la separación del personal de la nómina de la empresa agrícola San José, además plantea un control para determinar de manera correcta los montos de pago por separación de personal considerando todos los motivos existentes.

Analizando el proceso de administración de renuncias, liquidaciones y despidos se puede encontrar que al tener control sobre los procesos se ocasiona un valor agregado para la empresa muy importante concentrando esto en sus actividades.

**Gráfico N° 2. 7: Administración de renuncias, liquidaciones y despidos**



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

**Principales debilidades:**

- Esta actividad nunca ha sido coordinada entre las áreas de administración del talento humano y capacitación lo cual ha traído inconvenientes en su ejecución.
- Los procesos de liquidación de personal toman mucho tiempo en su ejecución debido a la demora en las firmas de documentos oficiales propios de la tramitología del proceso.

**Principales Fortalezas**

- Todas las separaciones hasta ahora realizadas han estado de acuerdo la normativa vigente.

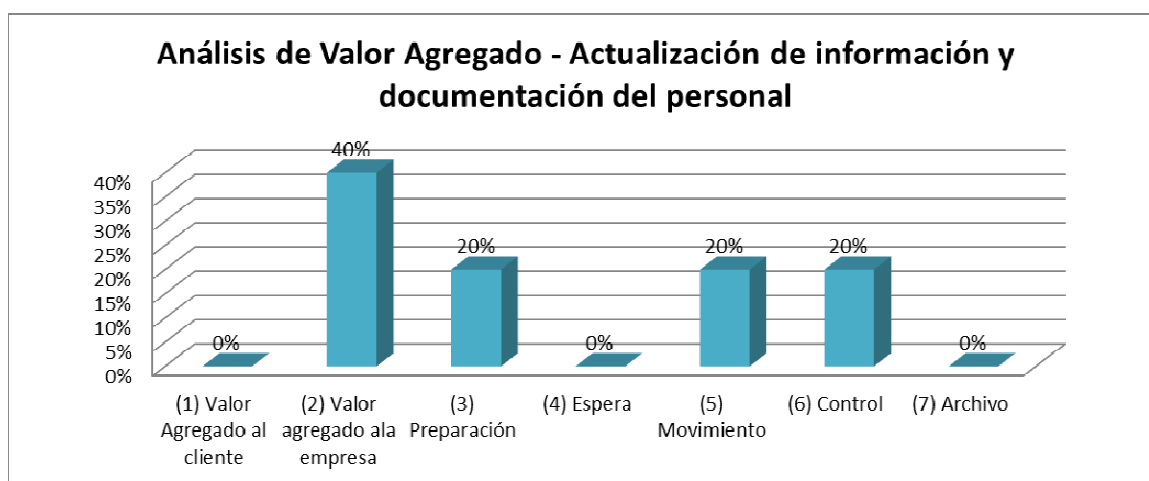
#### 2.3.2.6. Análisis de valor agregado - Actualización de información y documentación del personal

**Descripción del Proceso:** El proceso de actualización de información y documentación del personal de la empresa agrícola San José consiste en mantener de manera actualizada los archivos de personal con el fin de que se conozca de manera integral el historial del trabajador dentro de la empresa.

Analizando el proceso de actualización de información y documentación del personal se puede encontrar que existen

actividades de control muy importantes dentro del mismo que dificultan la gestión de recursos humanos dentro de la empresa, por ello se recomienda que el mismo se lo realice con una periodicidad anual para mitigar este efecto.

**Gráfico N° 2. 8: Actualización de información y documentación del personal**



Fuente: Agrícola San José

Elaboración: Ma. José Bonilla

### **Principales debilidades:**

- El proceso en la actualidad no se ejecuta por lo que los resultados esperados no son lo deseados.
- Existe una gran cantidad de actividades que se consideran como movimiento de documentación y no tienen valor agregado para la empresa por lo que se recomienda tener un archivo centralizado con documentación controlada.

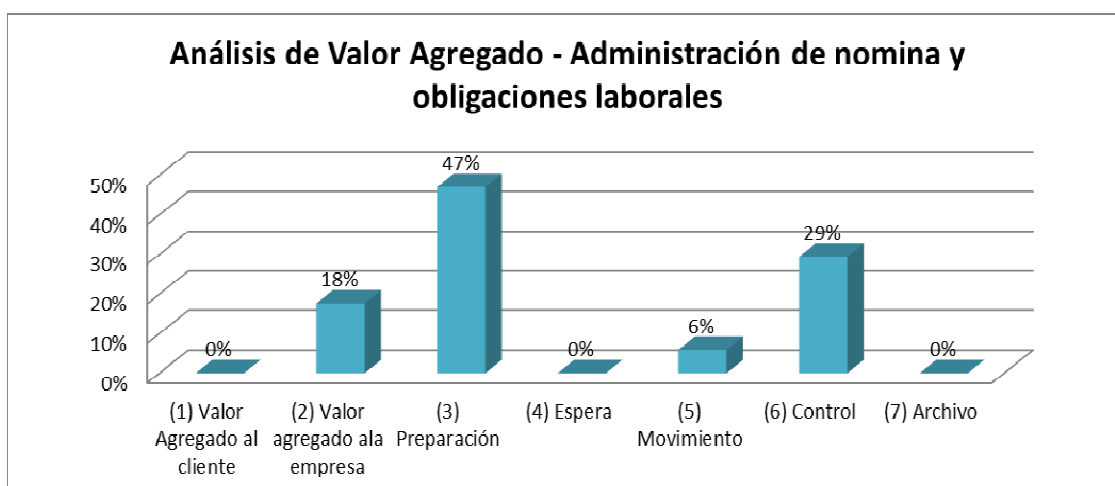
### **Principales Fortalezas**

- El proceso cuenta con registros de control previamente definidos que en su implementación facilitarían el control.

#### 2.3.2.7. Análisis de valor agregado - Administración de nómina y obligaciones laborales

**Descripción del Proceso:** El proceso de administración de nómina y obligaciones laborales de la empresa agrícola San José consiste en Elaborar sistemáticamente los documentos que reflejen las remuneraciones al personal, conforme lo establecen las Condiciones Generales de Trabajo de la Empresa y las disposiciones legales y fiscales vigentes, en cuanto a la preparación, cálculo y elaboración de la nómina mensual y otras obligaciones laborales.

Dentro del proceso de administración de nómina y obligaciones laborales se puede encontrar que los registros de préstamos y obligaciones constituyen en parte importante de las actividades del mismo llegando a concentrar las actividades de preparación en el 47% del total del proceso.

**Gráfico N° 2. 9: Administración de nómina y obligaciones laborales**

Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

### Principales debilidades:

- El proceso tiene muchas actividades concentradas en la preparación de documentos y registros.
- El control del proceso se encuentra sobredimensionado con lo que no facilita la obtención de resultados oportunos.

### Principales Fortalezas

- El proceso en la actualidad se lo realiza con el sistema contable existente lo que facilitaría su ejecución.

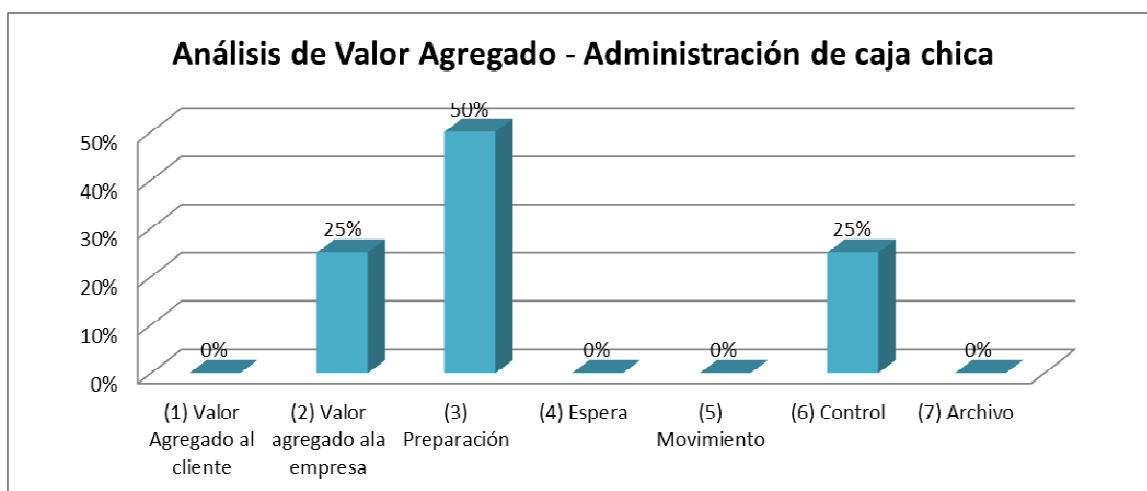
#### 2.3.2.8. Análisis de valor agregado - Administración de caja chica

**Descripción del Proceso:** El proceso de administración de caja chica consiste en tener un control sobre el fondo corriente

destinado a la atención de requerimientos urgentes dentro de la empresa.

La administración de la caja chica dentro de Agrícola San José cuenta con varias actividades que se consideran de preparación pero necesarias para la ejecución del proceso, en este caso están las de elaboración y firmas de comprobantes de egreso y cheques.

**Gráfico N° 2. 10: Administración de caja chica**



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

### **Principales debilidades:**

- El proceso no se encuentra controlado de la mejor manera y existen varias actividades en preparación para su reposición que no se realiza de manera oportuna.



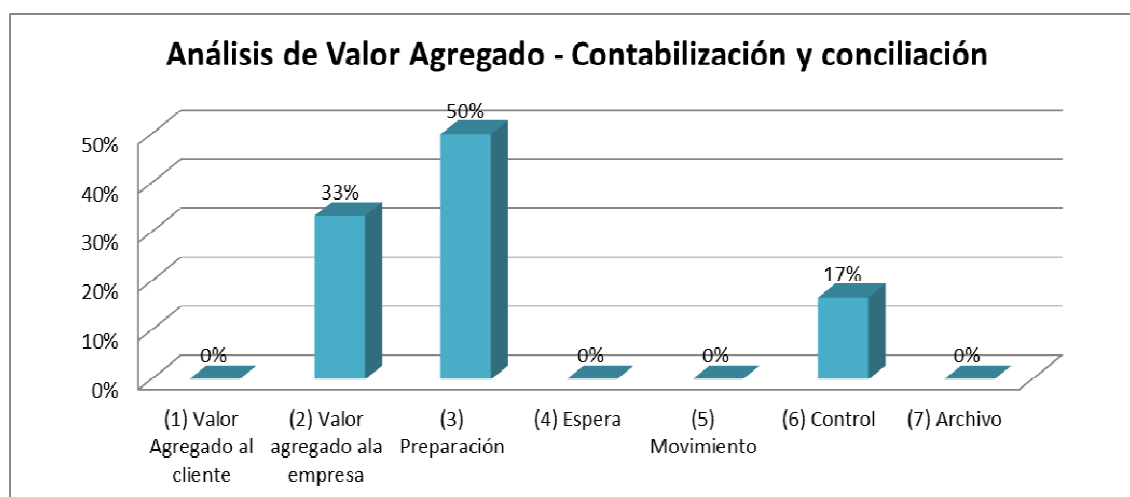
### **Principales Fortalezas**

- La administración del fondo de caja Chica se realiza conforme a las normativas vigentes.

#### **2.3.2.9. Análisis de valor agregado - Contabilización y conciliación**

**Descripción del Proceso:** El proceso de contabilización y conciliación, consiste en revisar, confrontar que se cumplan con todos los soportes legales y se encuentren registradas cada una de las transacciones en los Libros Auxiliares de Bancos de los Actos Administrativos

En el proceso de Contabilización y conciliación dentro de la empresa se encuentra, al igual que en el proceso anterior, una gran cantidad de actividades de preparación propias de la gestión contable de la empresa como lo son las mayorizaciones y registros en libro diario; sin embargo en este proceso existen también una gran proporción de actividades que son de valor agregado para la empresa quien se beneficiará al tener información de manera oportuna.

**Gráfico N° 2. 11: Contabilización y conciliación**

Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

### Principales debilidades:

- Este proceso se encuentra en la actualidad con una eficiencia baja puesto que se realizan de manera paralela dos contabilidades, la primera en los registros de hojas de cálculo (MS Excel) y la segunda en el sistema con el fin que se tenga un control mejor del desempeño.

### Principales Fortalezas

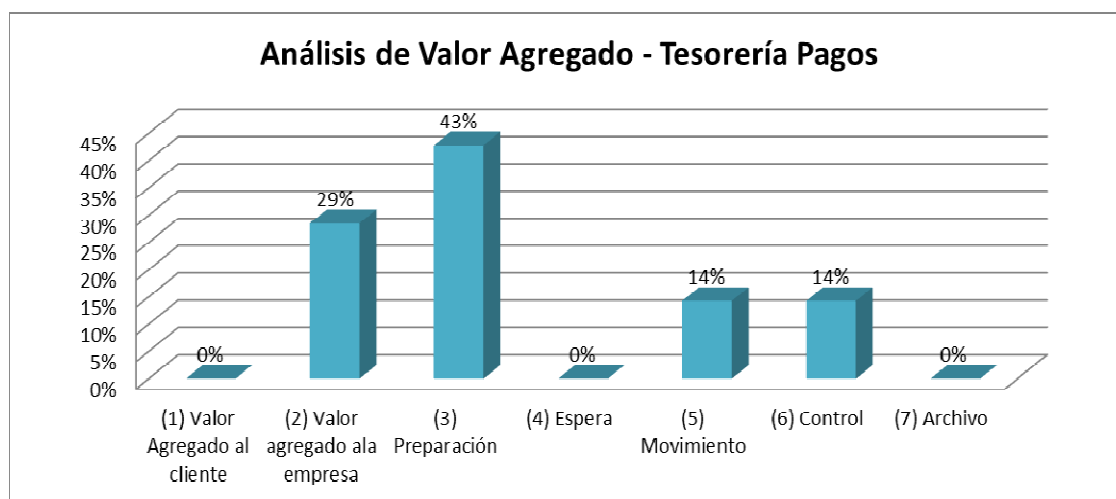
- Existe un software contable permitiría un manejo oportuno de la información financiera y contable.

### 2.3.2.10. Análisis de valor agregado - Tesorería

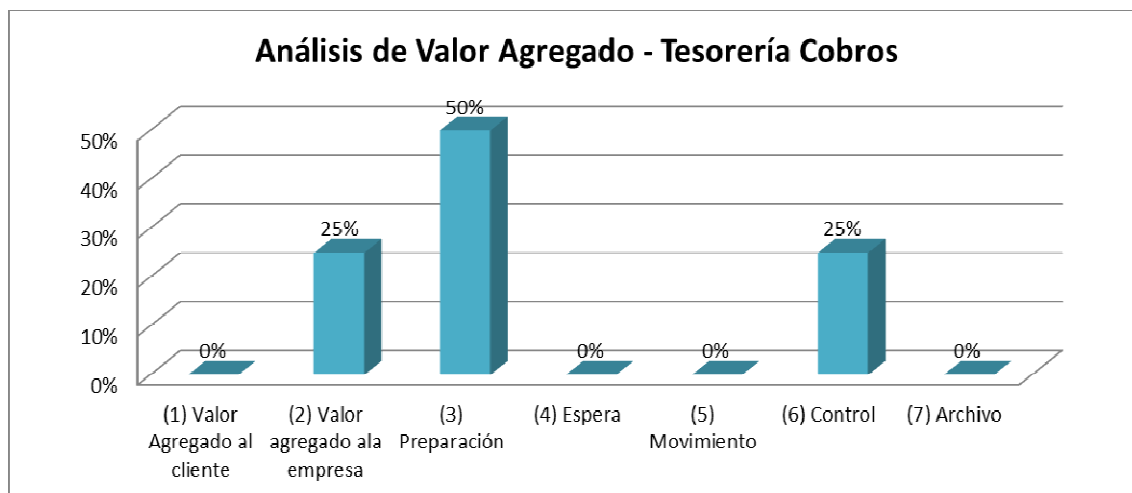
**Descripción del Proceso:** El proceso de tesorería consiste en la administración del ingreso y salida de recursos económicos dentro de la empresa agrícola San José.

Tal y como se ha venido observando dentro de los procesos financieros de la empresa en el caso de la tesorería en pagos y cobros existen una gran cantidad de actividades de preparación 43% y 50% respectivamente, esto se puede mostrar en las gráficas a continuación:

**Gráfico N° 2. 12: Tesorería – Pagos**



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

**Gráfico N° 2. 13: Tesorería Cobros**

Fuente: Agrícola San José  
 Elaboración: Ma. José Bonilla

### **Principales debilidades:**

- El proceso cuenta con excesivas actividades de preparación sin considerar el tiempo de espera para el cliente sea interno y/o externo.

### **Principales Fortalezas**

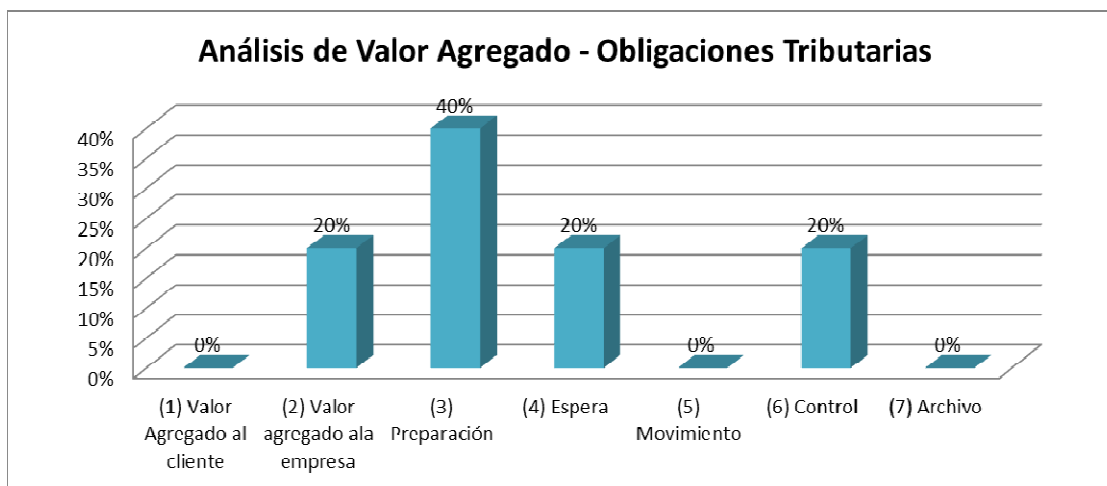
- El proceso procura la salvaguardia de los recursos de la empresa por sobre todas las cosas.
- El personal que realiza el proceso se encuentra totalmente capacitado para su ejecución y control

### 2.3.2.11. Análisis de valor agregado - Obligaciones Tributarias

**Descripción del Proceso:** El proceso de Obligaciones Tributarias consiste en la ejecución de pagos y entrega de información que requiere la normativa legal vigente de manera oportuna.

Como se podrá observar a continuación en el proceso de Obligaciones Tributarias existe una gran participación de actividades de control (20%) necesarias para asegurar que la información y requerimientos son fieles a los reglamentos tributarios vigentes dentro del país.

**Gráfico N° 2. 14: Obligaciones Tributarias**



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

**Principales debilidades:**

- La demora en la obtención de información financiera y fiable ocasiona que este proceso tenga retraso en su ejecución.
- No se cuenta con el software de declaración de impuestos proporcionado por el SRI (Dimm)

**Principales Fortalezas**

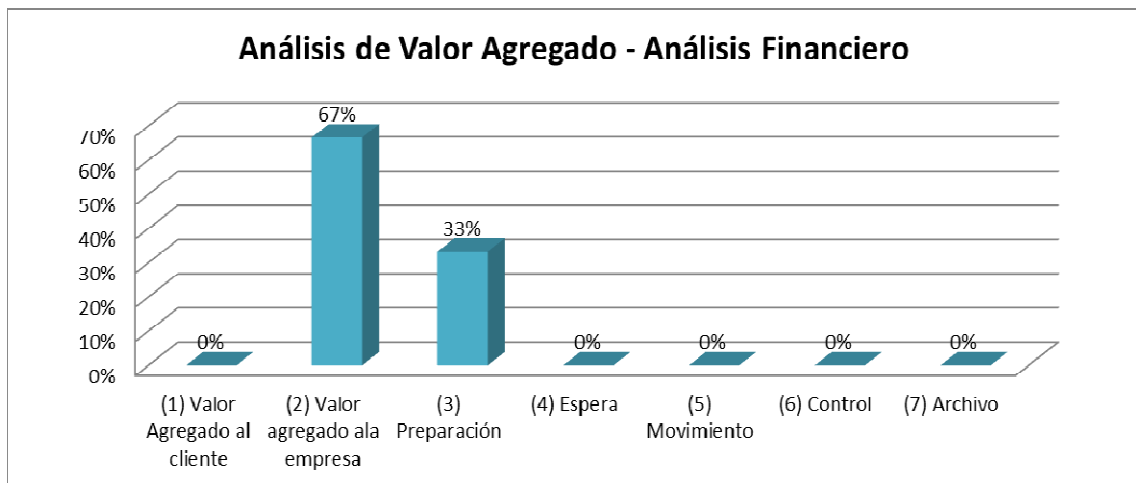
- El proceso es realizado por personal experto en tributación.
- Existe cultura de tributación dentro de la empresa agrícola “San José”

**2.3.2.12. Análisis de valor agregado – Análisis Financiero**

**Descripción del Proceso:** El proceso de análisis financiero consiste en evaluar la situación económica financiera de la empresa y entregar reportes a la gerencia que sirvan para la toma de decisiones.

El análisis financiero, al ser un proceso de uso de información, tiene gran intensidad de actividades de valor agregado para la empresa, como se mostrará en la gráfica siguiente las 2/3 partes de las actividades del proceso corresponden a este rubro:

### Gráfico N° 2. 15: Análisis Financiero



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

#### Principales debilidades:

- La demora en la obtención de información financiera y fiable ocasiona que este proceso tenga retraso en su ejecución.
- El proceso no se realiza de manera consistente.

#### Principales Fortalezas

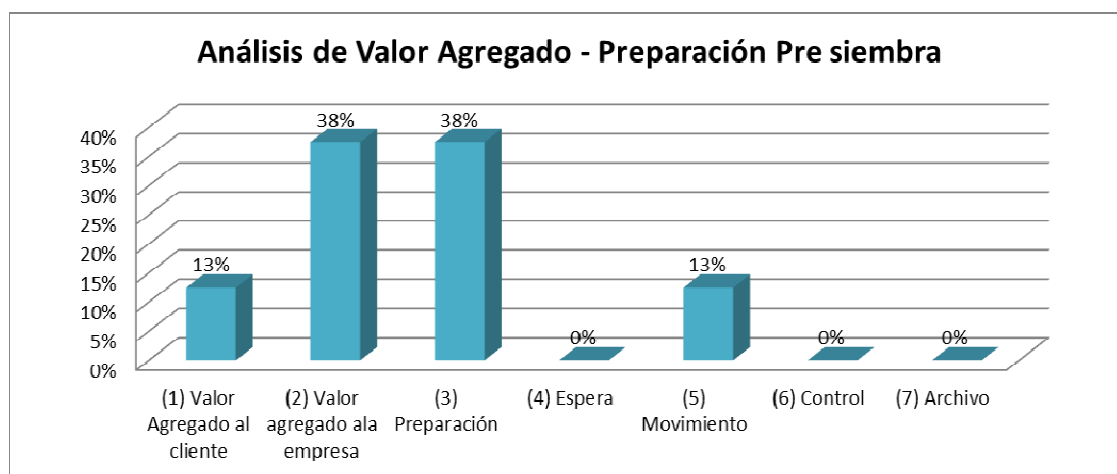
- El proceso es realizado por personal con experiencia en el análisis financiero.
- El resultado del proceso no siempre tiene el uso esperado por parte de la Gerencia de la empresa.

### 2.3.2.13. Análisis de valor agregado – Preparación Pre siembra

**Descripción del Proceso:** El proceso de Preparación Pre siembra se refiere a las actividades que se deben realizar previos a sembrar los campos de producción y mejorar su rendimiento.

Como su nombre lo indica, dentro del proceso de preparación de Pre siembra existe una gran concentración de actividades de preparación, sin embargo, existe otro factor a resaltar, en este proceso se incluye la primera actividad que tiene inferencia en la realización del producto final.

**Gráfico N° 2. 16: Pre siembra**



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

#### **Principales debilidades:**

- El proceso no cuenta con protocolos estandarizados para su realización.



- Las herramientas de medición de la efectividad del proceso no son de propiedad de la empresa por lo que no se disponen para uso oportuno.

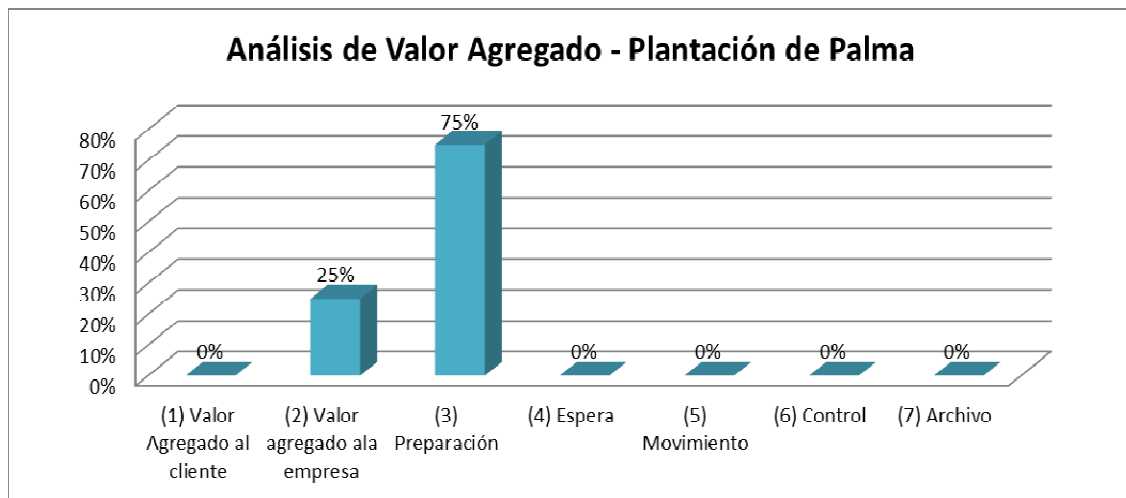
### **Principales Fortalezas**

- El personal que realiza este proceso cuenta con años de experiencia en su campo de acción.

#### **2.3.2.14. Análisis de valor agregado – Plantación de palma**

**Descripción del Proceso:** La plantación de palma consiste en el inicio del proceso productivo de esta unidad estratégica de negocio que tiene la empresa agrícola “San José”

Al ser un proceso de preparación, la plantación de palma tiene una intensidad de actividades de este tipo, sin embargo un porcentaje representativo, 25%, corresponde a labores que afectan la calidad del producto final, es por ello que se les ha planteado como actividades que agregan valor a la empresa.

**Gráfico N° 2. 17: A.V.A. Plantación de Palma**

Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

### **Principales debilidades:**

- El proceso no cuenta con protocolos estandarizados para su realización.
- El programa de siembra generalmente no se cumple de acuerdo a lo establecido en el plan de producción.

### **Principales Fortalezas**

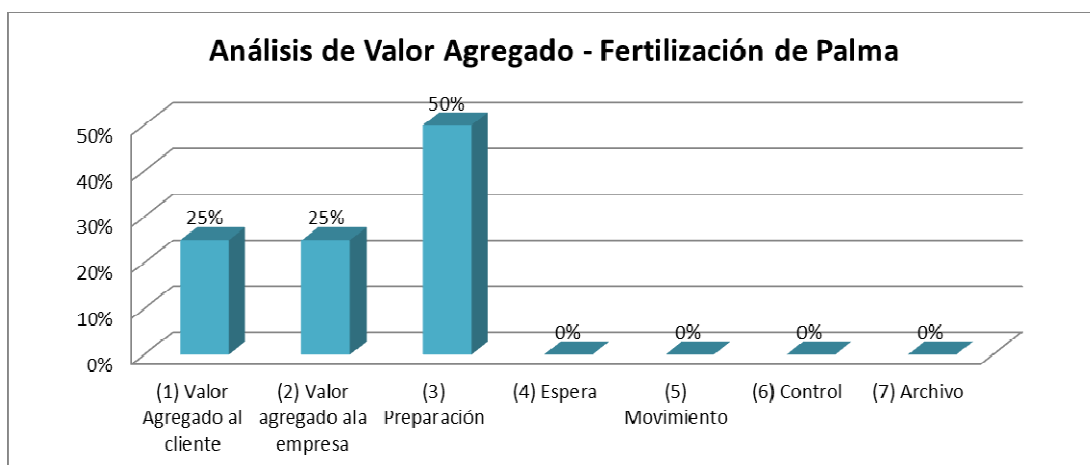
- El personal que realiza este proceso cuenta con años de experiencia en su campo de acción.
- Se procura un control constante de las actividades de siembra por parte de los jornaleros.

### 2.3.2.15. Análisis de valor agregado – Fertilización de palma

**Descripción del Proceso:** La fertilización de palma consiste en entregar todos los agentes productivos a la planta con el fin de facilitar su germinación y/o reproducción.

Al igual que el proceso anterior, la mayor cantidad de actividades dentro de este proceso corresponden a labores de preparación sin embargo al tener actividades de cuidado del terreno de producción y del producto final, estas se han considerado como actividades que agregan valor a la empresa y al cliente respectivamente.

**Gráfico N° 2. 18: Fertilización de palma**



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

### Principales debilidades:

- El proceso no cuenta con protocolos estandarizados para su realización.
- No se realiza medición de resultados de este proceso.
- Existe exceso de desperdicios en la ejecución del proceso.

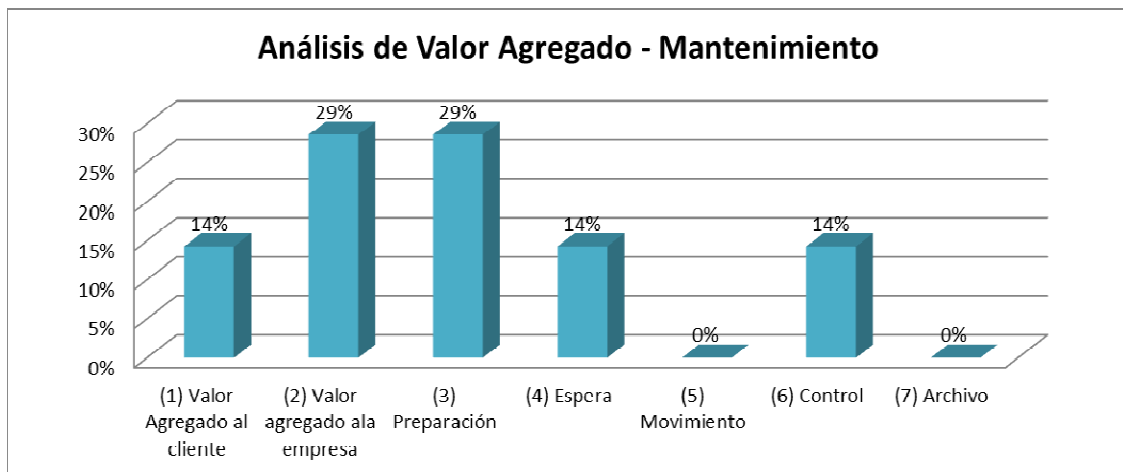
### **Principales Fortalezas**

- El personal que realiza este proceso cuenta con años de experiencia en su campo de acción.
- Para su ejecución se considera un análisis exhaustivo de los insumos que se utilizarán.

#### 2.3.2.16. Análisis de valor agregado – Mantenimiento del cultivo de palma

**Descripción del Proceso:** El proceso de mantenimiento del cultivo de Palma consiste en mantener la zona productiva libre de agentes que puedan dañar la plantación de manera unitaria o por Hectárea.

Las labores de mantenimiento del cultivo de palma se concentran en acciones de preparación en su mayoría, sin embargo, es necesario anotar que existen otras actividades propias del cuidado del suelo y del producto final, las mismas que sumadas son mayores a la anteriormente citada (43%)

**Gráfico N° 2. 19: Mantenimiento del cultivo de palma**

Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

### **Principales debilidades:**

- El proceso no cuenta con protocolos estandarizados para su realización.

### **Principales Fortalezas**

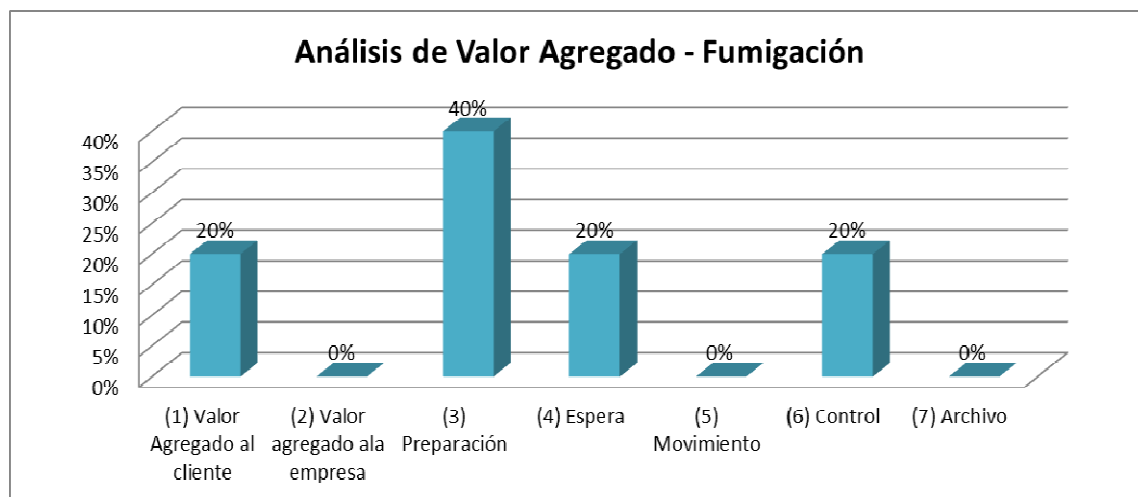
- El personal que realiza este proceso cuenta con años de experiencia en su campo de acción.
- Para su ejecución se considera un análisis exhaustivo de los insumos que se utilizarán.

### 2.3.2.17. Análisis de valor agregado – Fumigación del cultivo de palma

**Descripción del Proceso:** El proceso Fumigación del cultivo de Palma consiste en resguardar a la plantación de enfermedades o plagas que puedan afectar su rendimiento productivo.

La fumigación es una actividad relevante dentro del proceso productivo de la palma africana ya que permite asegurar la calidad del producto final entregado al cliente, pero al ser un proceso de preparación, sus acciones se centran en esto como se lo podrá observar a continuación:

**Gráfico N° 2. 20: Fumigación**



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

#### **Principales debilidades:**

- El proceso no cuenta con protocolos estandarizados para su realización.

- El proceso no cuenta con una periodicidad de ejecución definida.
- Los jornaleros que realizan el proceso no utilizan los equipos de protección personal (EPP).

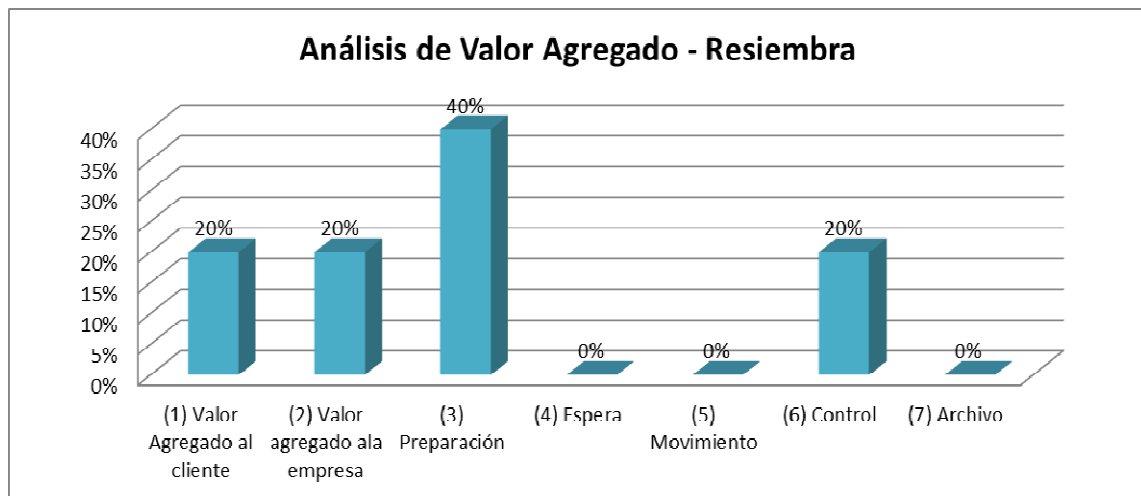
### **Principales Fortalezas**

- El personal que realiza este proceso cuenta con años de experiencia en su campo de acción.

#### 2.3.2.18. Análisis de valor agregado – Re siembra de palma

**Descripción del Proceso:** El proceso Re siembra de Palma, como su nombre lo indica, consiste en la reposición de plantas de palma que han sido afectada por plagas o enfermedades, realizado con el fin de mantener el nivel de producción esperado por el mercado.

En el caso de la resiembra de palma, se ha podido observar que sus actividades al ser propias del cultivo, siguen siendo de preparación, sin embargo, al tener componentes de cuidado del producto final se han encontrado un 40% de las actividades que son de valor agregado para la empresa y el cliente.

**Gráfico N° 2. 21: Re siembra de Palma**

Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

### **Principales debilidades:**

- El proceso se lo realiza de manera correctiva y no existe control constante de la plantación con el fin de evitarlo.
- No existe un control de presupuesto del proceso de re siembra lo que no permite saber si el costo de este proceso es alto o no.

### **Principales Fortalezas**

- El personal que realiza este proceso cuenta con años de experiencia en su campo de acción.

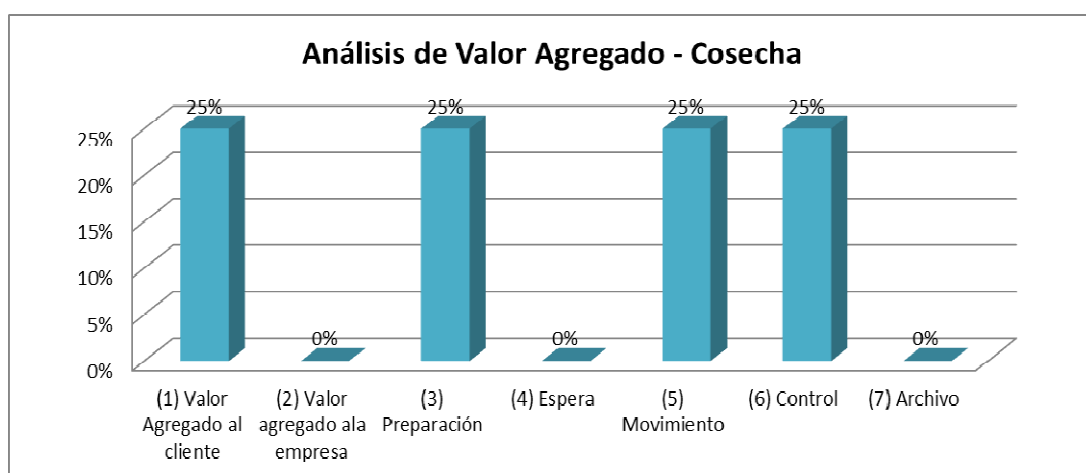


### 2.3.2.19. Análisis de valor agregado – Cosecha de palma

**Descripción del Proceso:** El proceso de cosecha de Palma, consiste en Realizar el corte cuidadoso de las plantas maduras que se encuentren listas para su comercialización.

Dentro del proceso de Cosecha de palma es necesario señalar que todo inicia con una actividad de control, el mismo que es seguido por una actividad de preparación (corte de los frutos) sin embargo si no se hace el corte de acuerdo a los requerimientos del cliente, éste rechaza la producción realizada, es por ello que se ha considerado esta actividad como de valor agregado para el mismo, la distribución de actividades se la puede observar en la siguiente gráfica:

**Gráfico N° 2. 22: Cosecha de palma**



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

**Principales debilidades:**

- El proceso tiene una gran cantidad de actividades de movimiento y se toma mucho tiempo en las mismas.
- La transportación de la producción no se la realiza con cuidado ni con un protocolo controlado por lo que se pierde una pequeña producción en su ejecución.
- No se lleva medición de los resultados de este proceso.

**Principales Fortalezas**

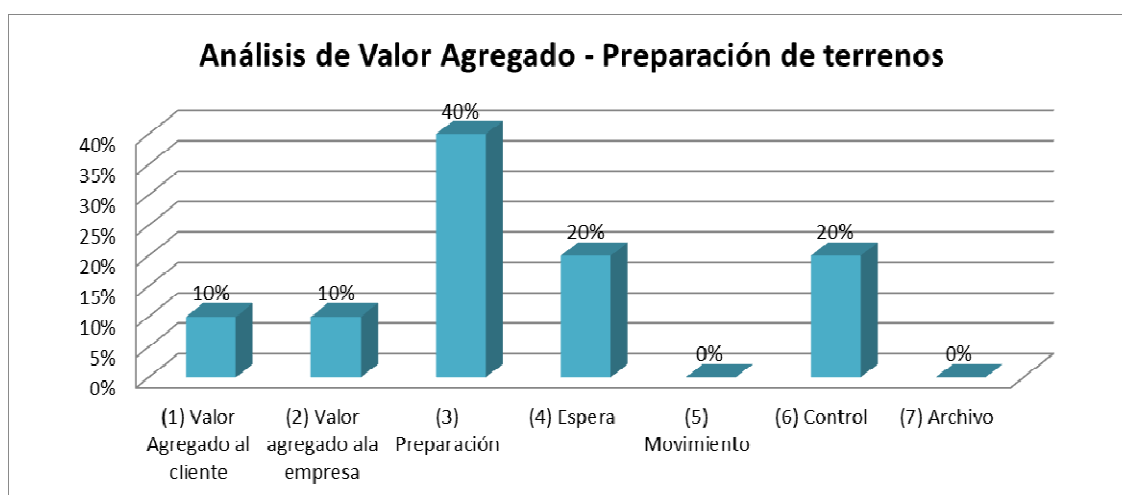
- El personal que realiza este proceso cuenta con años de experiencia en su campo de acción.
- Los caminos de transportación se encuentran establecidos en las plantaciones lo que debería facilitar el proceso.

#### 2.3.2.20. Análisis de valor agregado – Preparación de terrenos para el cultivo de flores

**Descripción del Proceso:** El proceso de preparación de terrenos para el cultivo de flores, consiste en realizar un tratamiento al suelo mediante el cual se logre que éste esté apto para que las nuevas plantas logren una adaptación y un crecimiento adecuado en los invernaderos.

Cuando se inicia el proceso de cultivo de flores, es necesario considerar la preparación del terreno previo a su producción, en esta etapa, la mayor cantidad de actividades de naturaleza agrícola, son consideradas como preparación, sin embargo si no se tiene un buen muestreo de suelo o un buen levantamiento de camas, el rendimiento por hectárea no es óptimo, ni el crecimiento de planta el requerido por el mercado, es por ello que estas actividades se han considerado como de valor agregado para la empresa y para el cliente respectivamente:

**Gráfico N° 2. 23: Preparación de terrenos para el cultivo de flores**



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

### **Principales debilidades:**

- El proceso no cuenta con protocolos estandarizados para su realización.

- Las herramientas de medición de la efectividad del proceso no son de propiedad de la empresa por lo que no se disponen para uso oportuno.

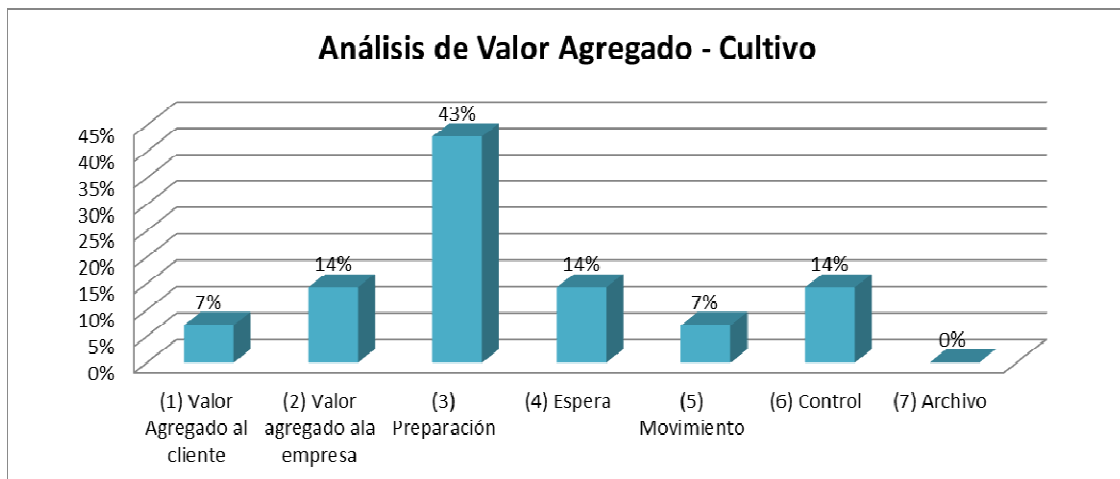
### **Principales Fortalezas**

- El personal que realiza este proceso cuenta con años de experiencia en su campo de acción.

#### 2.3.2.21. Análisis de valor agregado – Cultivo de flores

**Descripción del Proceso:** El proceso de cultivo de Flores consiste en Realizar la siembra de las nuevas plantas que formarán un nuevo invernadero, que reemplazarán por haber cumplido su ciclo de vida o desechadas por mala calidad o variedad.

De manera similar al proceso anterior, en el proceso de cultivo de flores, la mayoría de las actividades son propias de la actividad agrícola y se han considerado como preparación, sin embargo, acciones como la determinación de especies y el tipo de sembrío, afectan a la productividad del suelo, por ello se las ha considerado como de valor agregado, el resumen de este análisis se lo muestra a continuación:

**Gráfico N° 2. 24: Cultivo de Flores**

Fuente: Agrícola San José  
 Elaboración: Ma. José Bonilla

### **Principales debilidades:**

- El proceso no cuenta con protocolos estandarizados para su realización.
- El programa de siembra generalmente no se cumple de acuerdo a lo establecido en el plan de producción.

### **Principales Fortalezas**

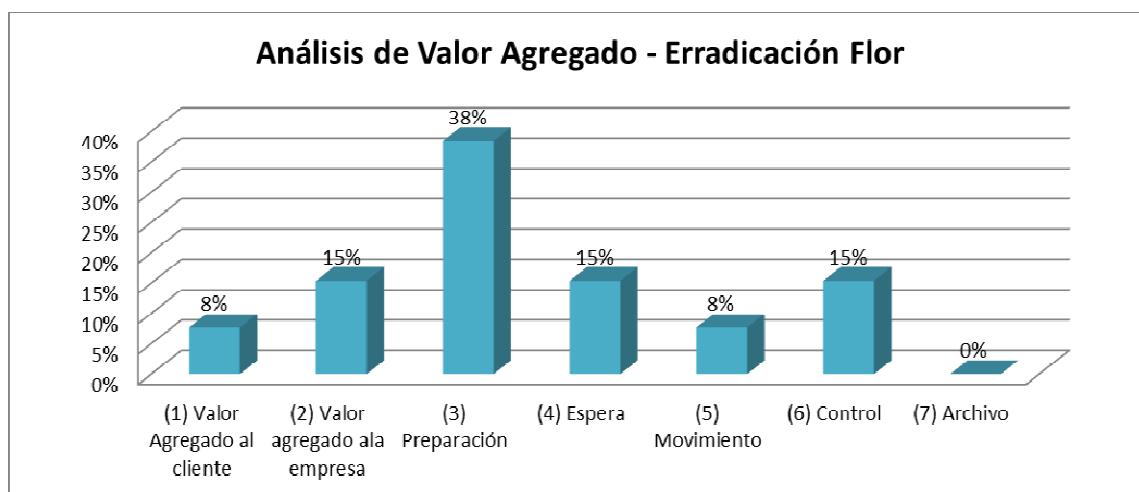
- El personal que realiza este proceso cuenta con años de experiencia en su campo de acción.
- Se procura un control constante de las actividades de siembra por parte de los jornaleros.

### 2.3.2.22. Análisis de valor agregado – Erradicación de flores

**Descripción del Proceso:** El proceso de erradicación de Flores consiste en realizar un tratamiento a la plantación que permita controlar su producción y estado de la cosecha.

Al analizar el proceso de erradicación de flores, se puede notar su similitud con los procesos anteriores, sin embargo, es necesario mencionar que existen al menos un 23% de actividades que agregan valor a la empresa agrícola San José al controlar niveles de producción y limpieza de agentes que afectan al resultado final del ciclo productivo.

**Gráfico N° 2. 25: Erradicación de flores**



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

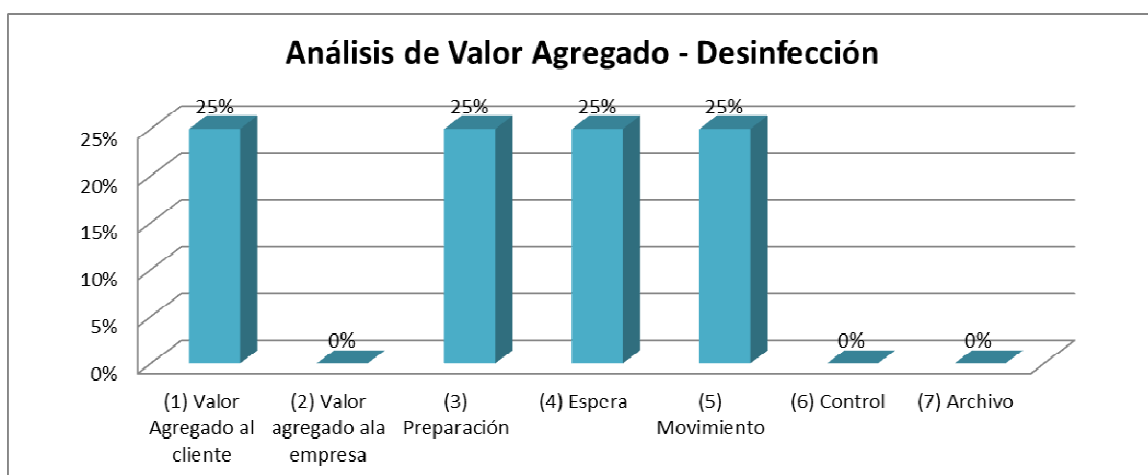
**Principales debilidades:**

- El proceso no cuenta con protocolos estandarizados para su realización.
- No se realiza medición de resultados de este proceso.
- Existe exceso de desperdicios en la ejecución del proceso.

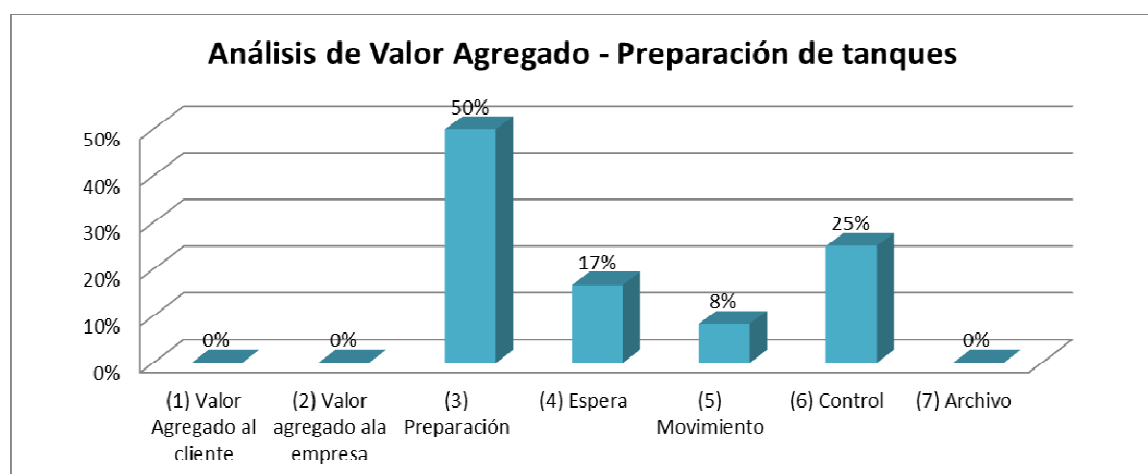
**Principales Fortalezas**

- El personal que realiza este proceso cuenta con años de experiencia en su campo de acción.
- Para su ejecución se considera un análisis exhaustivo de los insumos que se utilizarán.

Los procesos que se mostrarán a continuación, la desinfección del cultivo y preparación de tanques son procesos que por su naturaleza son intensivos en actividades de preparación.

**Gráfico N° 2. 26: Desinfección de Flor**

Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

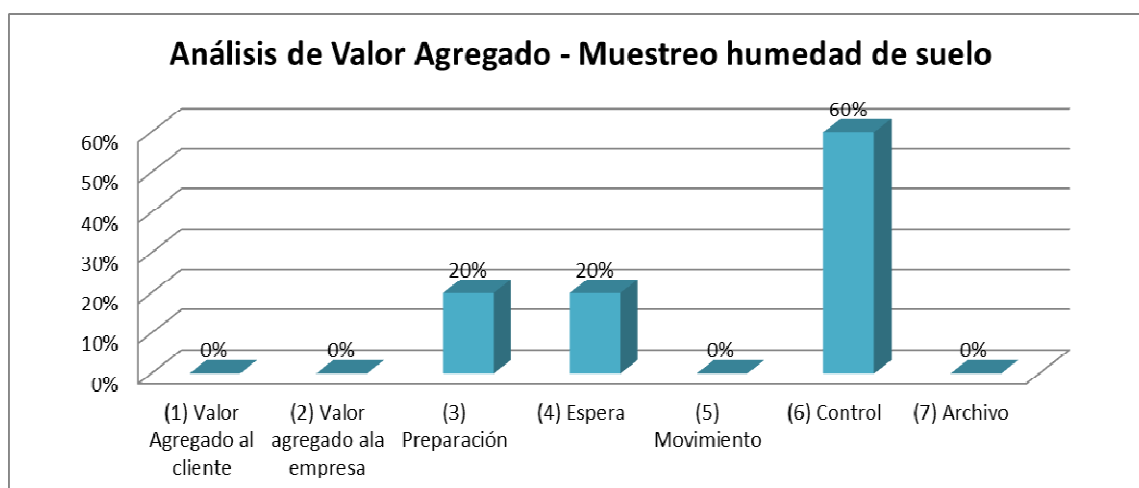
**Gráfico N° 2. 27: Preparación de tanques**

Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

#### 2.3.2.23. Análisis de valor agregado – Muestreo de humedad del suelo

**Descripción del Proceso:** Este proceso se ha considerado como de control dentro de la cadena de valor de la empresa agrícola San José por lo que sus actividades son intensivas en este rubro, esto se lo puede observar en la gráfica de análisis preparada para tal efecto:



**Gráfico N° 2. 28: Muestreo de humedad del suelo**

Fuente: Agrícola San José

Elaboración: Ma. José Bonilla

### **Principales debilidades:**

- El proceso no cuenta con protocolos estandarizados para su realización.
- Las herramientas de medición de la efectividad del proceso no son de propiedad de la empresa por lo que no se disponen para uso oportuno.

### **Principales Fortalezas**

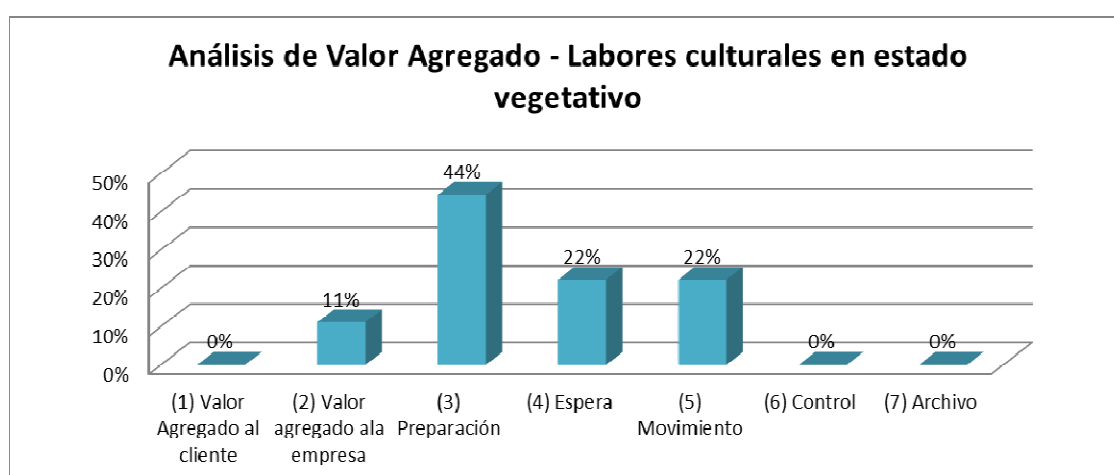
- El personal que realiza este proceso cuenta con años de experiencia en su campo de acción.

### 2.3.2.24. Análisis de valor agregado – Labores culturales

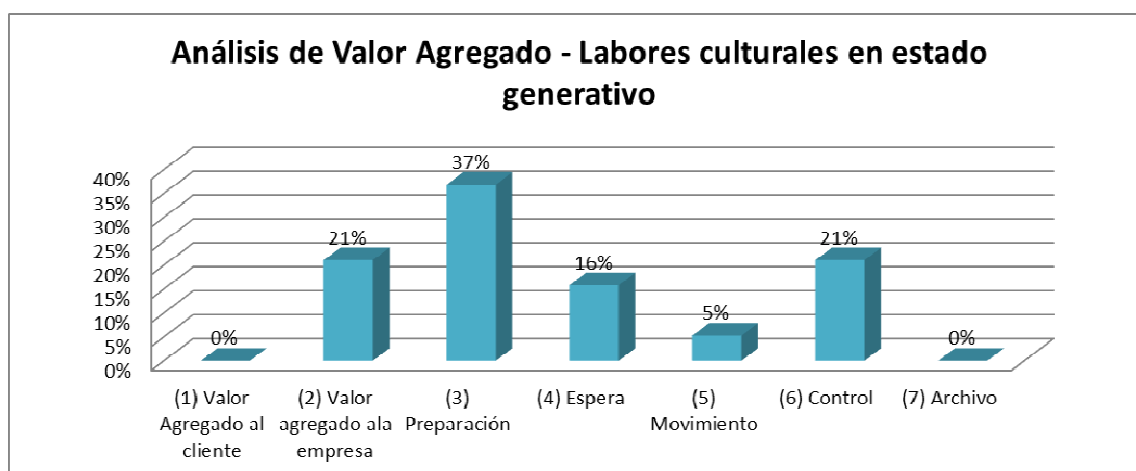
**Descripción del Proceso:** El proceso de Labores culturales consiste en mantener las plantas en las mejores condiciones mediante controles de enfermedades y buena nutrición para que estas logren el mejor nivel productivo posible.

Este proceso, en la práctica se lo ha dividido en dos ya que se realizan en dos estados elementales del producto, la primera cuando la flor se encuentra en estado vegetativo y el segundo cuando la flor se encuentra en estado generativo, sin embargo las labores en el tipo de actividad son muy similares entre si salvo que en el estado de generación se intensifican las acciones de control sobre el cultivo, esto se puede observar a continuación:

**Gráfico N° 2. 29: Labores culturales en estado vegetativo**



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

**Gráfico N° 2. 30: Labores culturales en estado generativo**

Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

### Principales debilidades:

- El proceso no cuenta con protocolos estandarizados para su realización.
- No se realiza medición de resultados de este proceso.
- Existe exceso de desperdicios en la ejecución del proceso.

### Principales Fortalezas

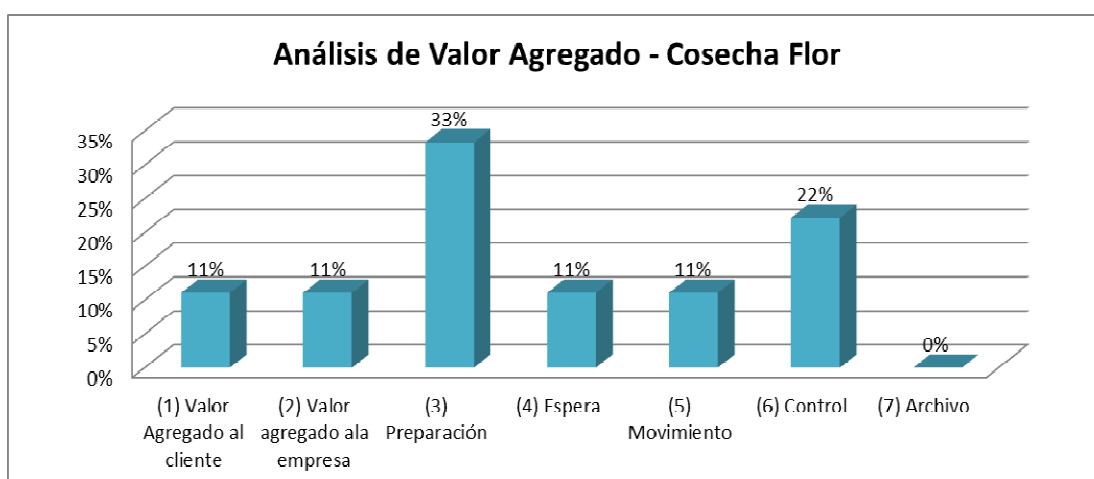
- El personal que realiza este proceso cuenta con años de experiencia en su campo de acción.
- Para su ejecución se considera un análisis exhaustivo de los insumos que se utilizarán.

### 2.3.2.25. Análisis de valor agregado – Cosecha de flor

**Descripción del Proceso:** El proceso de cosecha de flor consiste en realizar el corte de las flores en los invernaderos de una manera cuidadosa, evitando que estas se maltraten y puedan llegar en las mejores condiciones hasta la sala de post-cosecha.

De manera similar al proceso de cosecha de la palma, la cosecha de flor concentra muchas actividades de preparación, sin embargo existen otro tipo de actividades que si no se realizan de acuerdo a los requerimientos del mercado (corte en el punto preciso) el producto no tiene la misma aceptación por lo tanto algunas de estas actividades se las han colocado como valor agregado para el cliente.

**Gráfico N° 2. 31: Cosecha de flor**



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

**Principales debilidades:**

- El proceso no cuenta con protocolos estandarizados para su realización.

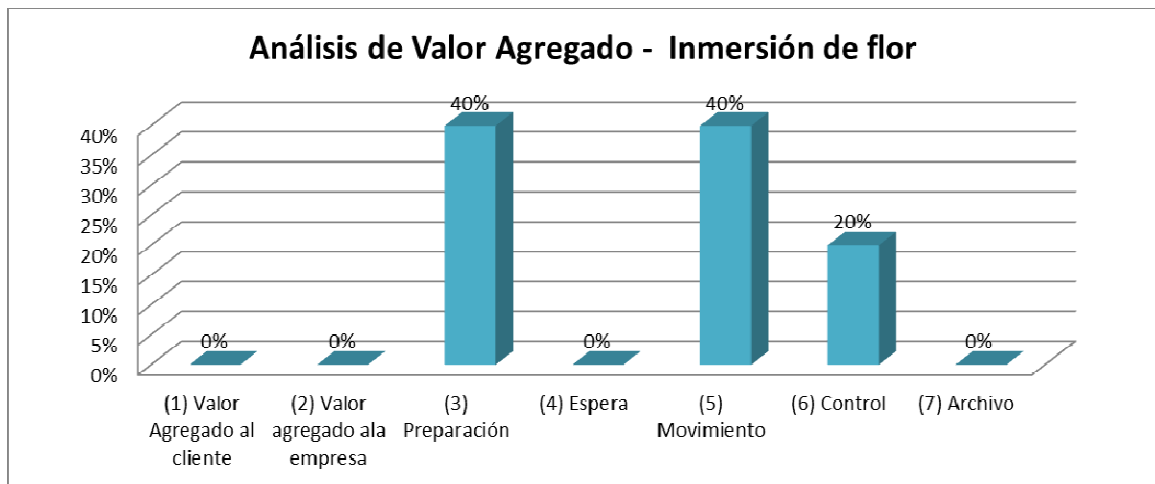
**Principales Fortalezas**

- El personal que realiza este proceso cuenta con años de experiencia en su campo de acción.
- Para su ejecución se considera un análisis exhaustivo de los insumos que se utilizarán.

## 2.3.2.26. Análisis de valor agregado – Inmersión de flor

**Descripción del Proceso:** El proceso de cosecha de flor consiste en realizar el corte de las flores en los invernaderos de una manera cuidadosa, evitando que estas se maltraten y puedan llegar en las mejores condiciones hasta la sala de post-cosecha.

Cuando se han concluido las actividades de cosecha en el proceso productivo de las flores, estas tienen que pasar por un ciclo de humectación con botricidas el mismo que es necesario para mantener la frescura de las flores como se observará a continuación la mayor proporción de actividades de este proceso corresponden a la preparación y control de estado en la flor.

**Gráfico N° 2. 32: Inmersión de flor**

Fuente: Agrícola San José  
 Elaboración: Ma. José Bonilla

Una vez analizados los procesos existentes dentro de la empresa a continuación en el capítulo III del presente trabajo de investigación se planteará la estructura documental del modelo de gestión por procesos para la empresa indicando cuáles serán los componentes del manual de procesos planteado y como se realizará su aplicación para la empresa en su gestión del día a día.

A continuación se presenta un análisis general de cuál es el estado de la operación de la empresa agrícola San José en todos sus procesos:

**Tabla N°2. 3: ANALISIS DE ASPECTOS FUERTES Y DEBILES**

	Aspectos Fuertes	Aspectos Débiles
Personas: (Carga, remuneración, motivación, etc.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las personas en los cargos de responsabilidad y dirección cuentan con años de experiencia dentro de sus labores.</li> <li>2. Existe gran motivación dentro del personal para la realización de su trabajo.</li> <li>3. La remuneración actual de las personas es ligeramente superior a la de la media del mercado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe excesiva rotación del personal en cada cultivo.</li> <li>2. No existen políticas claras de seguridad y salud ocupacional</li> <li>3. Los programas de capacitación no se ejecutan con la diligencia requerida.</li> <li>4. La carga de trabajo no se encuentra correctamente dimensionada.</li> </ol>
INFRAESTRUCTURA: (Edificaciones, instalaciones, etc.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las edificaciones existentes se encuentran en buen estado y permiten ampliación si se lo considera estratégicamente necesario.</li> <li>2. Existen diversidad de microclimas dentro de las instalaciones de la empresa que permiten diversificar la información.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mayor proporción de la infraestructura se encuentra subutilizada.</li> <li>2. La infraestructura civil no cuenta con un programa de mantenimiento establecido.</li> </ol>
EQUIPOS: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dentro de la empresa existe la maquinaria necesaria para la ejecución de todas sus actividades.</li> <li>2. El equipo de oficina es nuevo y completamente funcional acorde a los requerimientos de la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La maquinaria dentro de la empresa no cuenta con un plan de mantenimiento preventivo.</li> <li>2. Existen equipos que necesitan su renovación inmediata.</li> </ol>
SOFTWARE: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa cuenta con software de gestión financiera y contable.</li> <li>2. Se cuenta con cultura de acceso a la tecnología por parte de la Dirección de la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa no cuenta con licencias del software de oficina.</li> <li>2. La empresa no cuenta con software que le permita dar seguimiento a sus actividades.</li> </ol>
MATERIALES: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen convenios de aprovisionamiento con diferentes proveedores dentro de la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe un plan de compras anualizado acorde con las necesidades de la empresa</li> </ol>

NORMATIVA: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)	1. La dirección de la empresa tiene disposición a la implementación de un sistema de gestión normalizado.	1. La empresa no ha cumplido con el requerimiento legal de contar con un reglamento interno de trabajo. 2. Las políticas de la empresa no se encuentran definidas. 3. No existen protocolos de acción ni de producción.
MEDICIÓN: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)	1. La empresa cuenta en la actualidad con información financiera de manera oportuna	1. La empresa no tiene un sistema de indicadores de desempeño implementado.
DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos, etc)	N/A	1. La empresa no cuenta con manuales para el desarrollo de su operación.



## **CAPÍTULO III**

### **3. ESTRUCTURA POR PROCESOS DE LA EMPRESA**

#### **AGRÍCOLA SAN JOSÉ**

El presente capítulo tiene por objetivo realizar la estructuración de la empresa en base a los procesos que en ella se desarrollan en su operación cotidiana, esto plantea un diseño de macro procesos, procesos y subprocesos que abarquen toda la organización, por ello se procederá a realizar un diseño del mapa de Procesos.

Durante el levantamiento de los procesos dentro de la empresa Agrícola San José se desarrollaron las siguientes actividades:

- Presentación del Proyecto a los directivos de la Empresa Agrícola San José, esto se realizó en una reunión con el personal quienes mostraron gran interés en participar durante el levantamiento e implementación de los procesos.
- Recopilación de información general de la empresa como: la misión, visión, objetivos estratégicos, organigrama funcional, entre otros.

- Realización de entrevistas con los responsables de área encargados de cada proceso con el fin de obtener la información necesaria para poder levantar la información.
- Procesamiento de la información obtenida en las entrevistas: Una vez obtenida la información se procede a elaborar los mapas de procesos en el BPWin así como también los diagramas de flujo.
- Validación de la información procesada como son: mapas de procesos, diagramas de flujo y estructuración de indicadores.

A continuación se presenta como se debe estructurar la documentación de la empresa Agrícola San José basados en un modelo de gestión por procesos,

### 3.1. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

La documentación dentro de cualquier tipo de empresa es importante porque conserva el conocimiento de las organizaciones y asegura que no se cambie o se pierda. Muchas organizaciones han desarrollado conocimiento propio, a través de personas que se han desempeñado con mucha eficiencia y creatividad, pero el día que ellas parten se llevan todo el conocimiento, y se debe empezar de nuevo.

Documentar es definir ampliamente las responsabilidades, el lugar, el momento y la forma de cómo debe ejecutarse cualquier actividad. Cualquier sistema implantado en la organización debe documentarse, particularmente cuando requiere que esas

actividades se repitan de la mejor manera. “La documentación sirve especialmente para las actividades de entrenamiento”<sup>38</sup>.

### **3.1.1. Manual de procesos**

Toda organización que oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de sus servicios requiere de identificar, mejorar y documentar sus procesos y procedimientos<sup>39</sup>.

Es preciso registrar, analizar y simplificar las actividades, generando acciones que favorezcan las prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales y conduzcan a sostener una cultura de calidad y servicio al cliente.

Las ventajas que se obtienen al crear tu manual de procesos son entre otras:

- Tener uniformidad y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

---

<sup>38</sup> AGUDELO, L. (2007). Gestión por Procesos. Bogotá: Icontec.

<sup>39</sup> Ibidem

- Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.

En un manual de procesos se describen los elementos de todo proceso: objetivo, alcance, diagrama de flujo, actividades, responsables, documentos, proveedores, entradas, salidas, clientes, normas de operación e indicadores; así como la definición de los términos usados en esta empresa y la bitácora de registro de cambios. Para que este Manual sea útil deberá de actualizarse por lo menos cada año, o cuando se establezcan mejoras en los procesos.

De manera general el contenido del Manual de Procesos es el siguiente:

- Antecedentes: Se muestra los lineamientos generales de la aplicación del manual de procesos, acá se encuentra la descripción de la empresa, cuál es su historia y su giro de negocio.
- Objeto: Se indica que es lo que se espera a partir de la aplicación del modelo de gestión por procesos dentro de la empresa.
- Alcance: en este punto se muestra cual es el ámbito de aplicación del modelo de gestión escogido y que áreas de la empresa serán afectadas por el modelo.
- Definiciones: en este punto se señalan las definiciones generales de términos que serán utilizadas a lo largo de todo el manual con el fin de facilitar su comprensión.
- Fuentes: en este punto se muestran las fuentes de consulta realizadas en función de tener la mayor exactitud técnica en la estructuración de la empresa basada en procesos.
- Diagrama General de Procesos: se muestra el diagrama general de procesos de la empresa y su estructura establecida de acuerdo a este modelo de negocios.

- Mapa de Procesos: El mapa de procesos se coloca en el documento para mostrar el nivel de interacción que existen entre los procesos de la empresa con el fin de que se muestre la relación insumo-producto-cliente.
- Descripción de los procesos: después de señalar los puntos anteriores, en este punto se comienzan a describir todos los procesos de la empresa que serán difundidos a sus empleados para su aplicación.

### **3.1.2. Mapa de procesos**

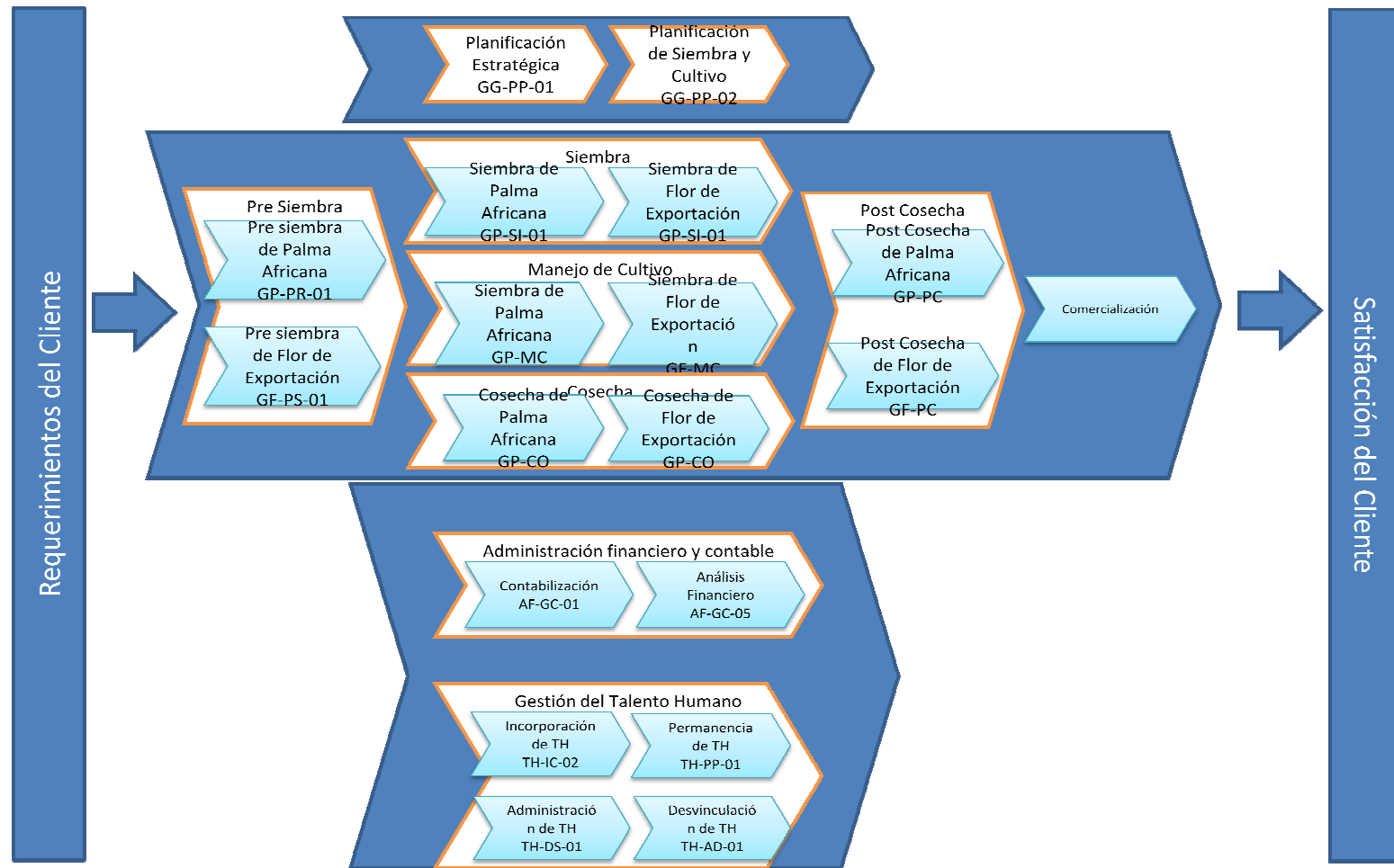
De acuerdo a las reuniones de levantamiento de información se definió el siguiente mapa de procesos y el proceso global en el nivel 0 para la empresa Agrícola San José en base al cual se realizó el levantamiento de la información.

Como se puede observar en cada uno de los procesos planteados se han considerado los elementos centrales como entradas, salidas, recursos y controles de manera que se muestren todos los elementos que existen e interactúan en la ejecución del giro del negocio de la empresa agrícola “San José”

Cabe recalcar que los procesos para la producción de flor están diseñados para adaptarse a la producción de cualquier otro cultivo ya sea este otra variedad de flor u otro cultivo en general como por ejemplo la producción de hortalizas, verduras, etc.

En el gráfico 3.1 se muestra el Mapa de procesos general de la empresa considerando los requerimientos del Cliente y procurando obtener siempre su satisfacción, en este primer mapa se han clasificado todos los procesos de manera que se obtiene un modelo de cascada en los procesos de para toda la empresa.

**Gráfico N° 3. 1: Mapa de Procesos de la empresa agrícola San José**



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla



En la gráfica 3.2 se muestra el proceso Global de la empresa cuya razón de ser es la producción de Palma Africana y Flor de Exportación, en este diagrama se ha procurado mostrar todas las entradas generales del proceso global así como sus salidas, controles y recursos globales para su ejecución.

En la gráfica 3.3. se ha desagregado los procesos globales de manera que se muestra cuál es la interacción que existe entre cada proceso mostrando sus entradas y salidas importantes considerando siempre los requerimientos del cliente y su satisfacción; como se puede notar las entradas y salidas globales son las mismas que en el diagrama 3.2.

Mostrado esto, durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, los procesos que se han considerado dentro de esta sección son:

❖ **Procesos Gobernantes:**

- Planificación
  - *Planificación Estratégica*
  - *Planificación de la Producción*

❖ **Procesos Productivos:**

- Producción y comercialización
- Producción, cultivo y procesamiento de palma africana
  - *Pre siembra de palma*
  - *Siembra de palma*
  - *Manejo del cultivo de palma*

- *Cosecha de palma*
- *Post Cosecha de palma*
- Producción, cultivo y procesamiento de Flores de exportación
  - *Pre siembra de flores*
  - *Siembra de flores*
  - *Manejo del cultivo de flores*
  - *Cosecha de flores*
  - *Post Cosecha de flores*
- Comercialización de Palma Africana y Flores de exportación

❖ **Procesos de Apoyo:**

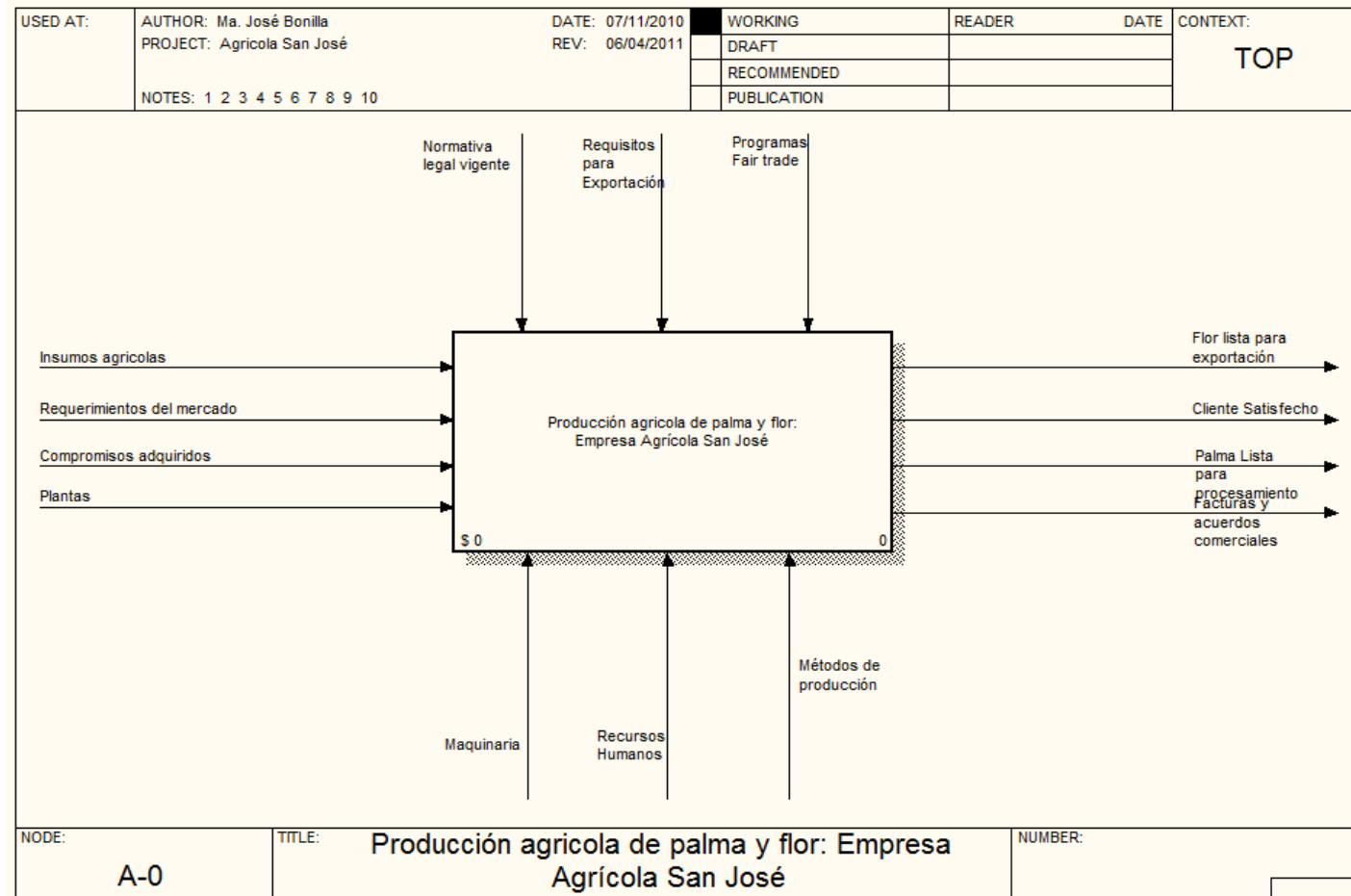
- Administración Financiera y Contable
  - *Contabilización*
  - *Análisis financiero*
- Gestión del talento humano
  - *Incorporación del personal*
  - *Permanencia del personal*
  - *Desvinculación del personal*
  - *Administración del personal*
- Mantenimiento
  - *Mantenimiento de instalaciones*
  - *Mantenimiento de equipos.*

Para cada uno de los procesos listados anteriormente se ha determinado su interacción dentro de la empresa y el impacto que éste tiene dentro del

resultado en la gestión, a continuación se presenta la modelación planteada para el desarrollo del manual de procesos aplicado a la empresa agrícola San José.

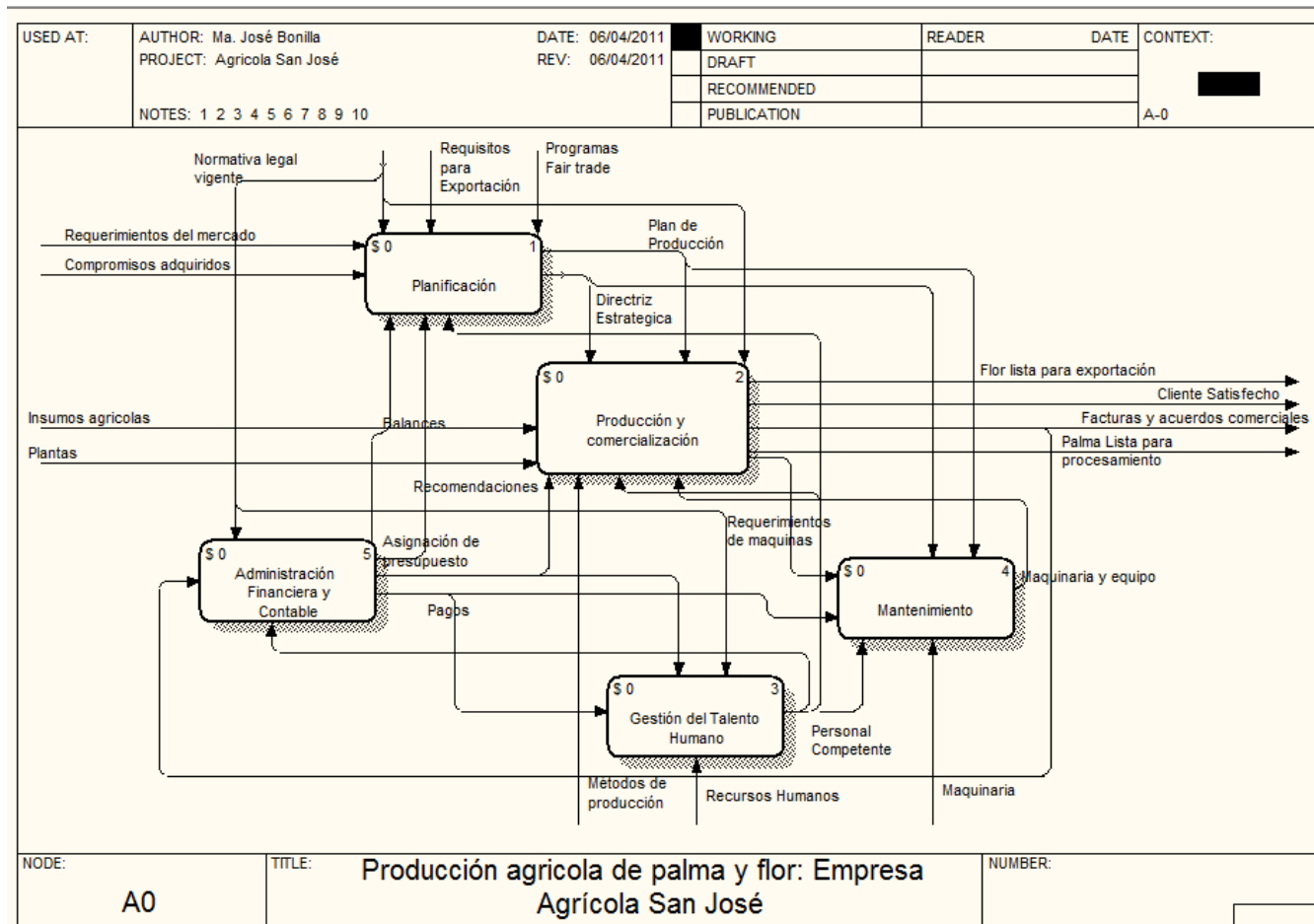
Es necesario señalar, que en el caso del mejoramiento de procesos, se plantea que la gestión propuesta de la empresa sea evaluada de manera inicial previo a la realización de cualquier mejoramiento ya que, al momento, la empresa no tiene data de medición la misma que se obtendrá cuando se implemente el manual de procesos planteado en el presente trabajo de investigación.

**Gráfico N° 3. 2: Diagrama del Nivel 0 de procesos de la empresa agrícola “San José”**



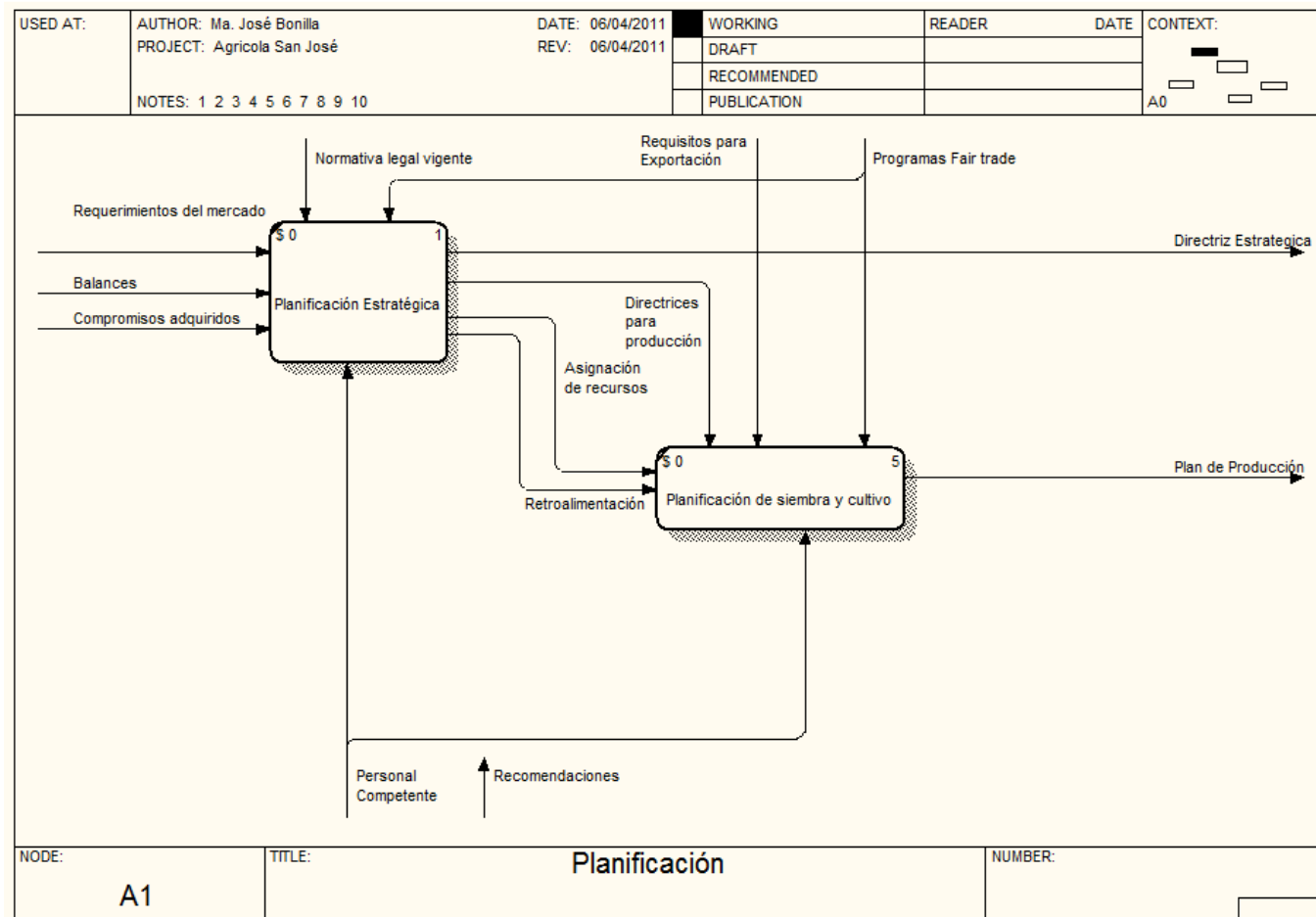
Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

**Gráfico N° 3. 3: Mapa de procesos del nivel 1 empresa Agrícola San José**



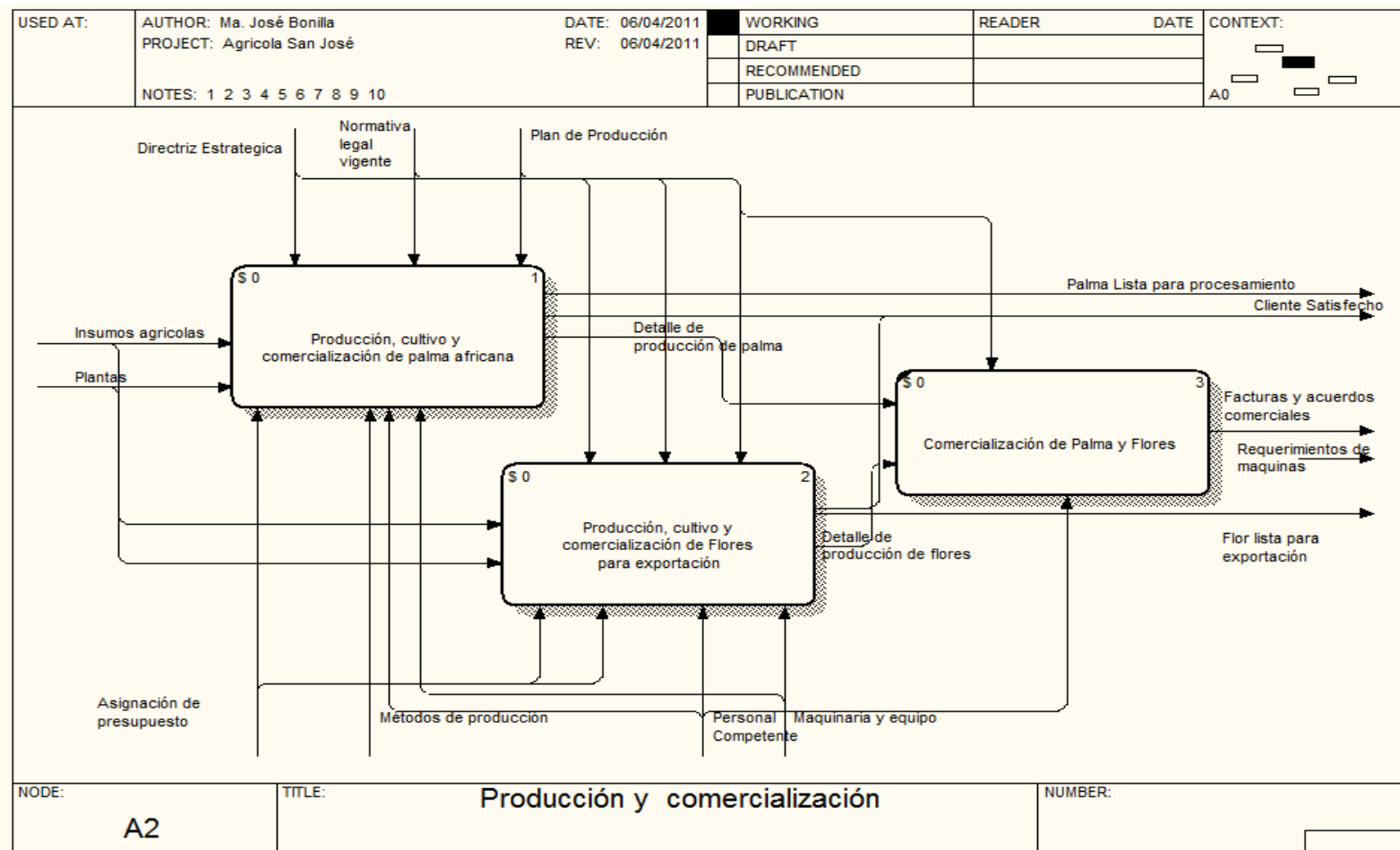
Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

**Gráfico N° 3. 4: Diagrama del nivel 2 para el proceso de Planificación**

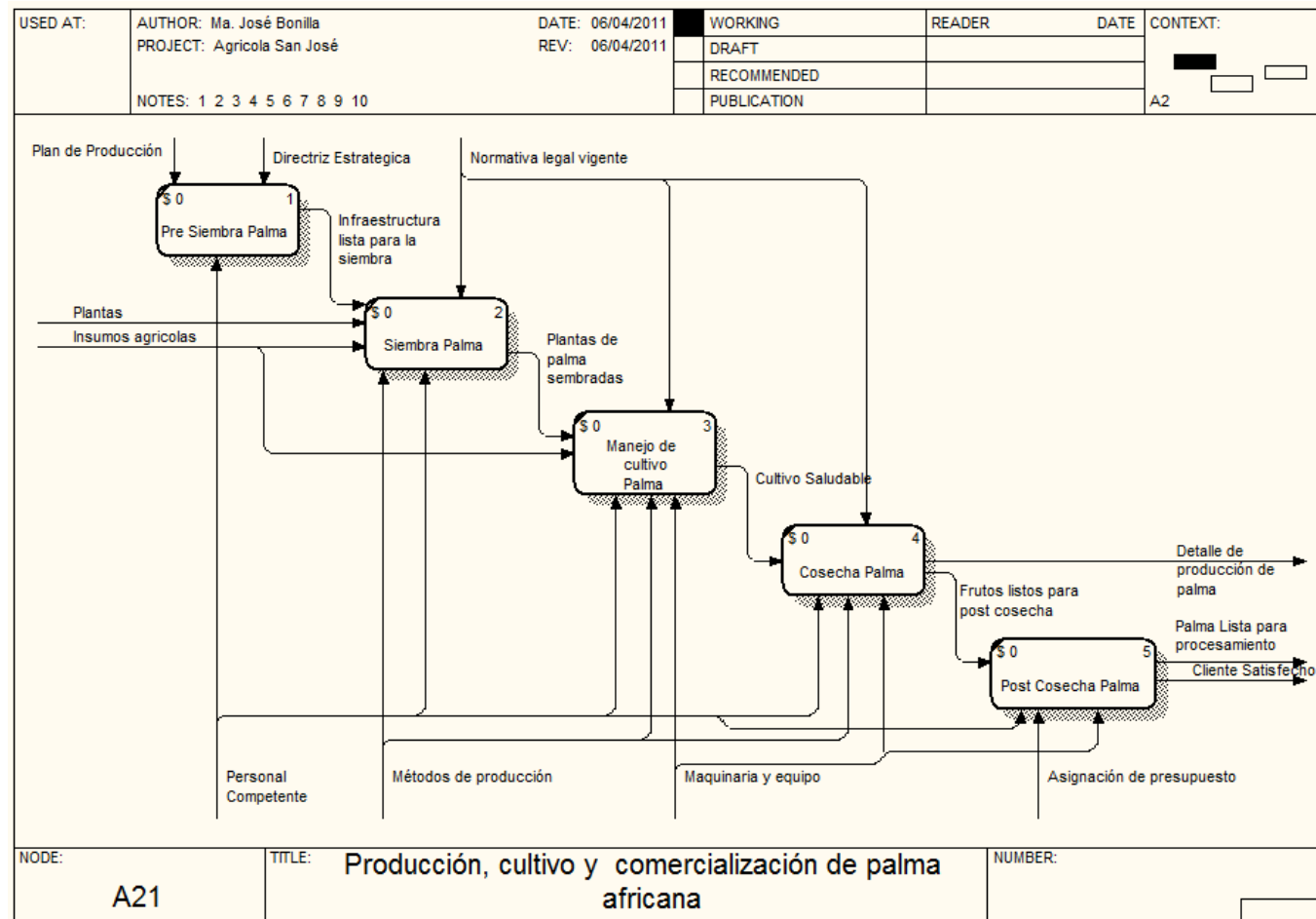


Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

Gráfico N° 3.5: Diagrama del nivel 2 para el proceso de Producción y comercialización



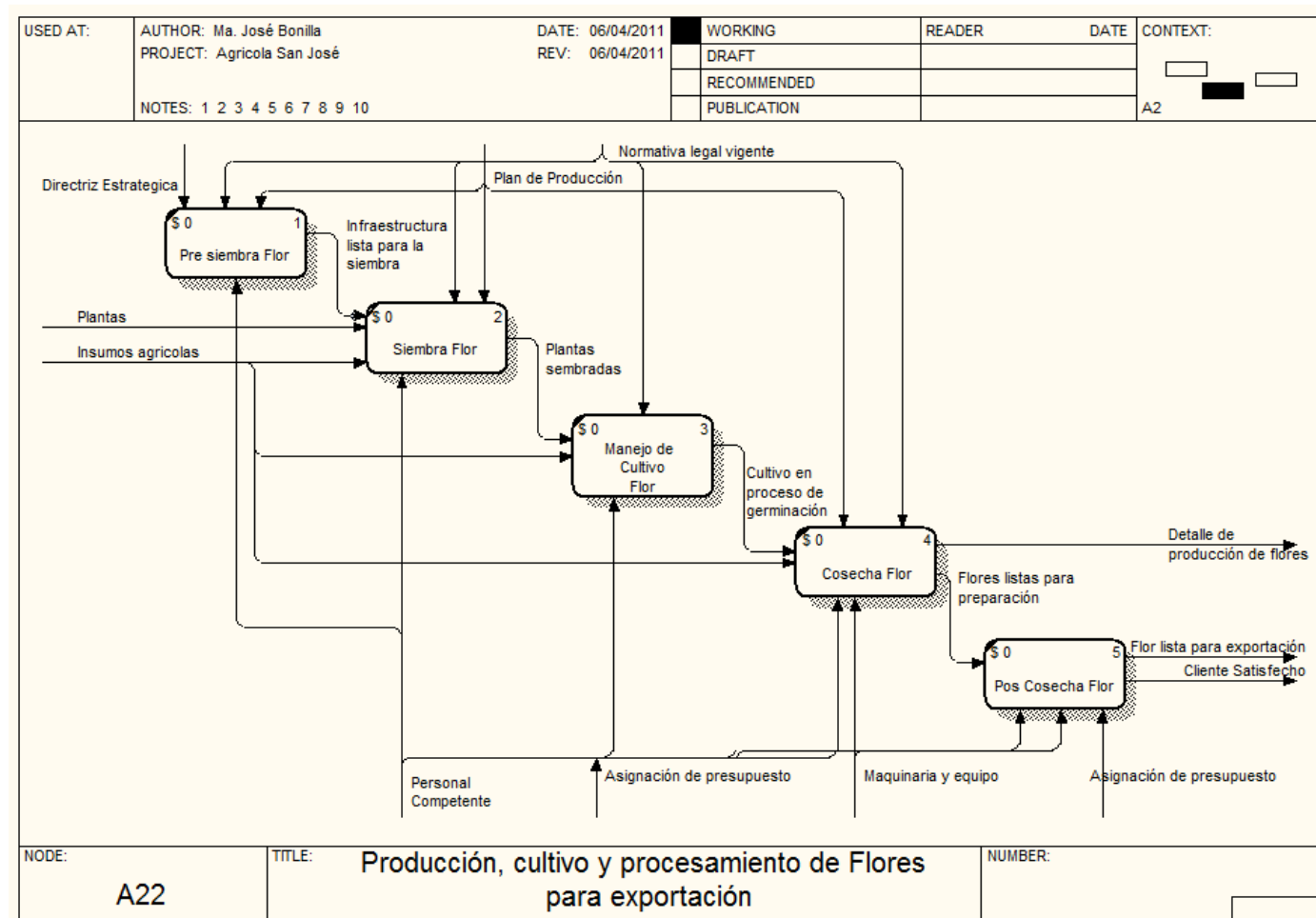
Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

**Gráfico N° 3.6: Diagrama del nivel 3 del proceso de Producción, cultivo y procesamiento de Palma**

Fuente: Agrícola San José  
 Elaboración: Ma. José Bonilla

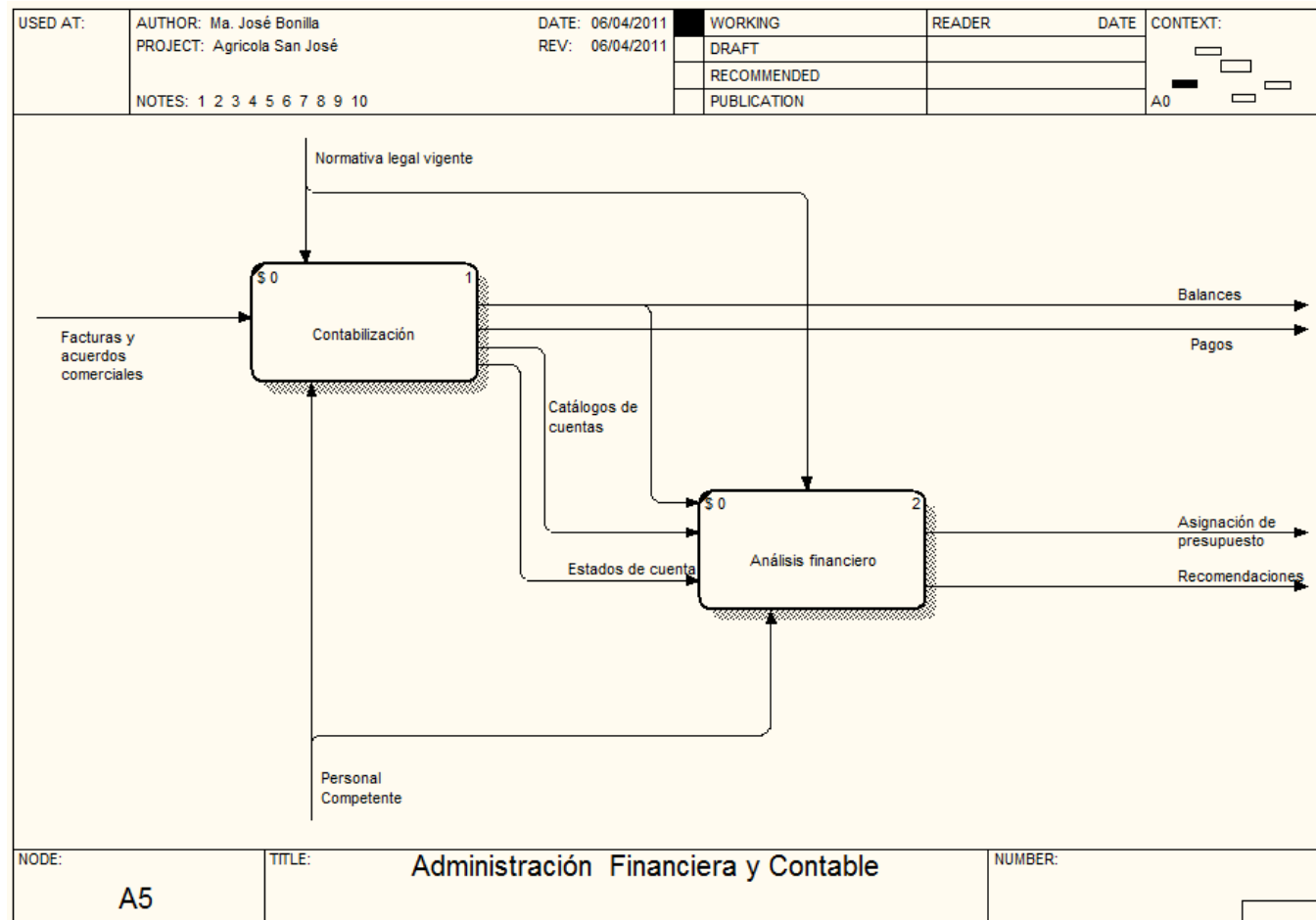


**Gráfico N° 3. 7: Diagrama del nivel 3 del proceso de Producción, cultivo y procesamiento de Flor de Exportación**



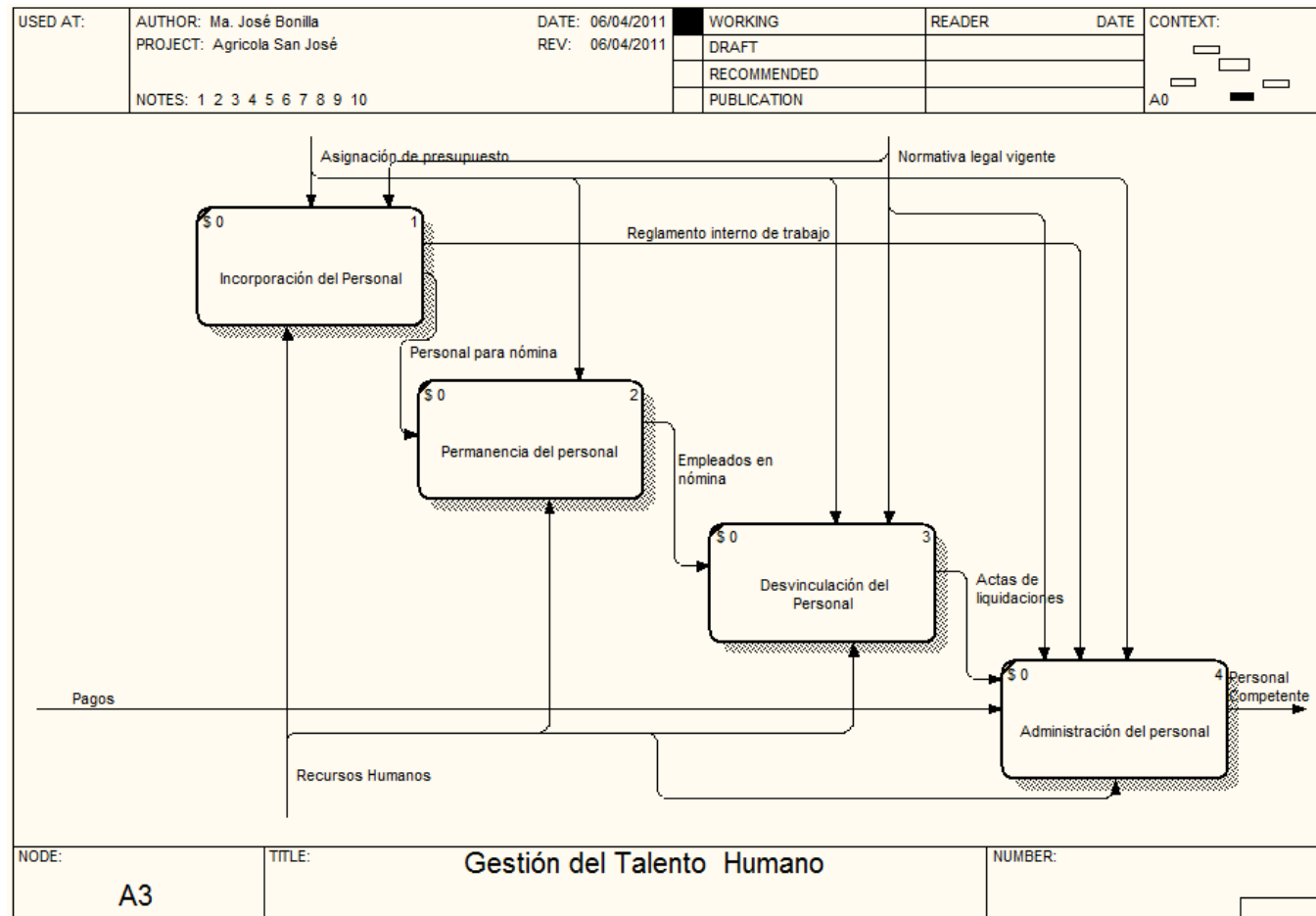
Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

**Gráfico N° 3.8: Diagrama del nivel 2 del proceso de administración financiera y contable**



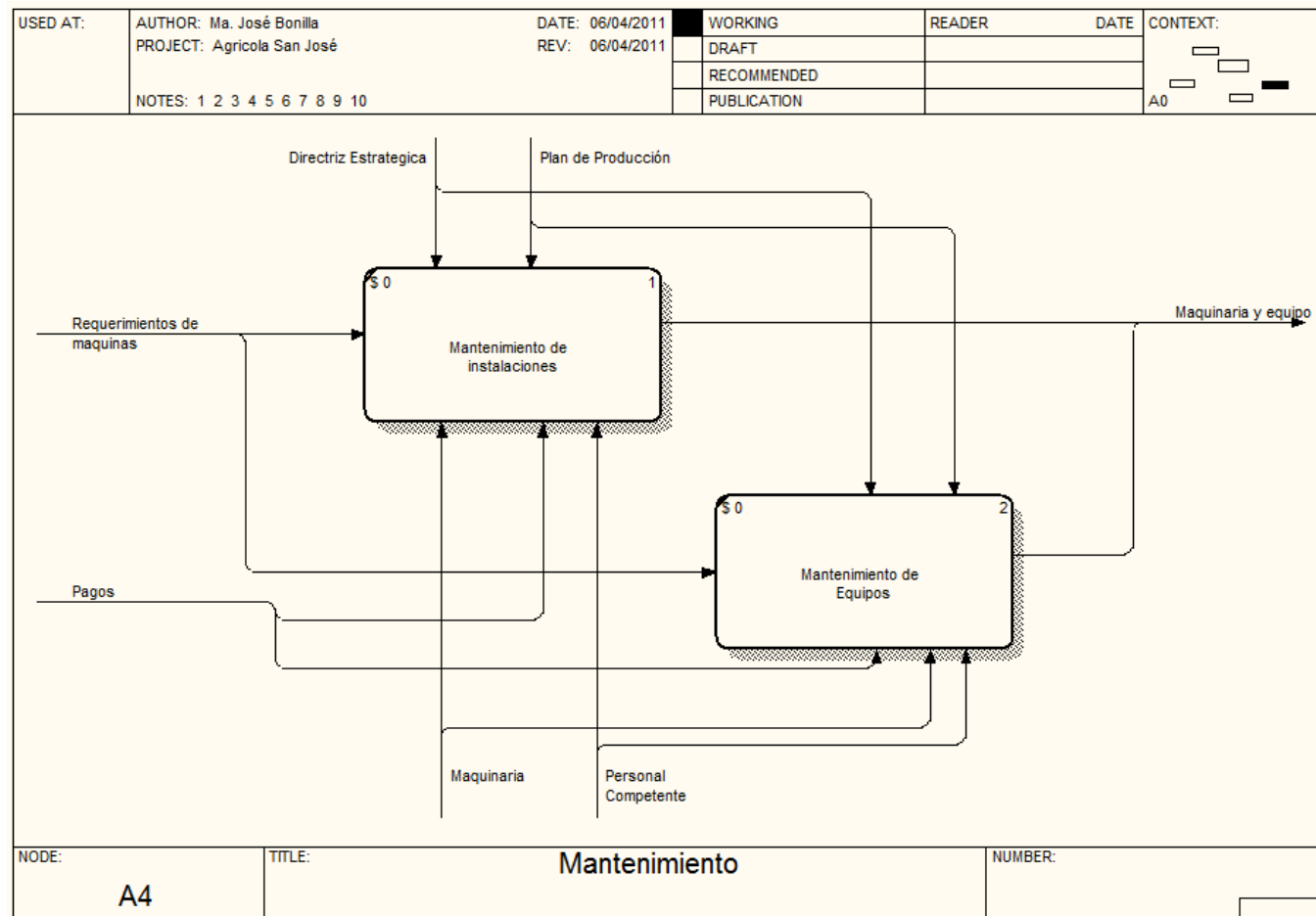
Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

**Gráfico N° 3.9: Diagrama del nivel 2 del proceso de gestión del talento humano**



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

**Gráfico N° 3.10: Diagrama del nivel 2 del proceso de mantenimiento**



Fuente: Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

Como se puede observar en las gráficas anteriores se ha procurado mostrar las entradas y salidas elementales de todos los procesos que existen dentro de la empresa agrícola San José, en cada una de las gráficas se ha considerado la relación insumo producto necesaria para la ejecución de actividades dentro de la empresa y el establecimiento de indicadores de proceso los mismos que se mostrarán posteriormente.

### **3.1.3. Manual de procesos para la empresa agrícola San José**

De acuerdo a lo indicado en el punto anterior, en el anexo 3 del presente documento se encuentra un planteamiento del manual de procesos a implementarse dentro de la empresa objeto de estudio y estandarizar su operación.

#### **Ver anexo 3**

Presentados estos dos elementos del proceso investigativo, a continuación se detallan las conclusiones obtenidas durante el desarrollo de este trabajo y los aspectos que se recomiendan para implantar una cultura de mejoramiento continuo dentro de la empresa Agrícola San José.

Con esto en mente se procedió a estructurar cada proceso dentro del manual de acuerdo a la siguiente estructura:

- Propósito.
- Alcance.

- Líder del proceso
- Definiciones.
- Políticas
- Representación gráfica de proceso
- Indicadores

Cada uno de estos elementos que fueron incluidos dentro del manual de procedimientos se explica a continuación.

#### 3.1.3.1. Propósito.

De acuerdo al planteamiento del presente proyecto de investigación, se ha definido al propósito de un procedimiento como el resultado esperado de la ejecución del proceso, y describe el impacto en el corto plazo del mismo sobre toda la empresa y quienes interactúan en ella.

#### 3.1.3.2. Alcance.

Es la cobertura del procedimiento según las actividades que en éste se realizan, las mismas pueden incluir recepción, transportación interna y ámbito o situación de su aplicación. Con ello se delimita el impacto que se espera dentro del procedimiento.

#### 3.1.3.3. Líder del proceso

El líder del proceso se refiere a la persona responsable de la ejecución del procedimiento y el impacto que tiene el mismo dentro de la organización, este líder de proceso se encarga de que todos los actores dentro del procedimiento actúen acorde a sus políticas y cumplan con los límites de control dentro de su resultado.

#### 3.1.3.4. Definiciones.

Para la estructuración del manual de procesos dentro de la empresa agrícola “San José” se ha decidido colocar los conceptos de cada palabra a ser utilizada dentro del procedimiento con el fin de facilitar su lectura, comprensión y aplicación dentro de las labores de la empresa o del procedimiento en el que se ejecuta.

#### 3.1.3.5. Políticas

Son los criterios o directrices de acción elegidas como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, procesos, programas y proyectos específicos del nivel institucional o del procedimiento.

#### 3.1.3.6. Representación grafica de proceso

La representación gráfica del proceso se ha incluido con el fin de mostrar claramente cuál es la interacción de todas sus actividades y

actores con el fin de que se muestre con claridad la relación insumo producto que existe dentro del proceso en mención.

#### 3.1.3.7. Indicadores

En la vida empresarial existen circunstancias o condiciones no esperadas que se pueden presentar, que originan resultados no satisfactorios; pero, si existe un plan estratégico institucional que contiene indicadores de gestión, es seguro que inmediatamente es detectado el problema y paralelamente se producen alternativas de solución. De esta manera se descartan las prácticas subjetivas del ser humano, como por ejemplo: comparaciones símiles, suposiciones, instinto, que no poseen base científicas y técnicas para resolver situaciones empresariales.

Se puede definir a un indicador como “La especificación cualitativa o cuantitativa que utilizamos para medir el logro de un objetivo. Dicha especificación ha sido aceptada colectivamente por los involucrados como adecuada para medir el logro de los objetivos de un proyecto<sup>40</sup>”

La utilidad y fiabilidad del control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Una

---

<sup>40</sup> TRISCHLER, W. (2001). Mejora del valor añadido en los procesos. Madrid: Gestión 2000.



vez elegidos los indicadores, se impone sobre ellos técnicas de seguimientos: ratios, costos, organigramas, presupuestos.

Los indicadores de gestión nos permiten medir el impacto de las acciones que incidan directamente en el resultado de los procesos levantados, dentro de los procesos, Harrington considera lo siguiente<sup>41</sup>:

- Efectividad del proceso: es la forma acertada en que se cumplen los requerimientos de los clientes finales, evalúa la calidad del proceso y los indicadores típicos de la falta de efectividad son:
  - Producto y/o servicio inaceptables
  - Quejas de los clientes
  - Disminución de la participación en el mercado
  - Acumulaciones de trabajo
  - Repetición del trabajo terminado
  - Rechazo del output

---

<sup>41</sup> HARRINGTON, J. (1994). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogota: Mcgraw Hill.

- Output retrasado
- Output incompleto
- Eficiencia del proceso: Es el punto donde los recursos se minimizan y se eliminan los desperdicios en búsqueda de la efectividad. La productividad es una medida de la eficiencia, es decir producir mayores beneficios con menos recursos.
- Productividad: Es el rendimiento de los recursos utilizados es igual a Salidas/Entradas.

#### Descripción de los indicadores

Un indicador se usa para describir un problema: ¿Cómo y dónde ocurre? y ¿cómo afecta a éste? Los indicadores se desarrollan recolectando datos y se expresan a través de fórmulas matemáticas, tablas o gráficas.

Los indicadores son útiles para poder medir con claridad los resultados obtenidos con la aplicación de programas, procesos o acciones específicos, con el fin de obtener el diagnóstico de una situación, comparar las características de una población o para evaluar las variaciones de un evento.

Permite identificar las diferencias existentes entre los resultados planeados y obtenidos como base para la toma de decisiones, fijar el rumbo y alinear los esfuerzos hacia la consecución de las metas establecidas con el fin de lograr el mejoramiento continuo de los servicios.

Los componentes de un indicador son:

- Nombre o descriptor: Identifica o define explícitamente qué es lo que se quiere medir, Ej.: capacitación del personal.
- Definición: Es la cualidad del indicador, Ej.: Relación porcentual de personal capacitado.
- Unidad de medida: Son las expresiones de medida acordes a la definición del indicador, Ej.: Porcentaje.
- Unidad Operacional: Es la fórmula que establece las variables y operaciones que se deben realizar para el cálculo del indicador. Ej.:  $\text{Número de personas capacitadas} / \text{Total de personas}$ .

Ya conociendo el fundamento teórico y metodológico que será utilizado en el presente proyecto de investigación, en el capítulo siguiente se presentará su aplicación dentro de la realidad de la gestión de la Empresa agrícola “San José”.

De acuerdo a lo investigado y su aplicación se ha decidido utilizar el siguiente modelo de fichas de indicador para los procesos levantados dentro de la empresa Agrícola “San José”.

**Tabla N° 3. 1: Modelo de Ficha de indicador**

<b>NOMBRE DEL DESCRIPTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>RESPONSABLE DEL INDICADOR</b>
Porcentaje de Plantas Enfermas	Mide el porcentaje de plantas que presentan alguna enfermedad antes de ser sembradas en los invernaderos	Jefe de Cosecha
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>UNIDAD OPERACIONAL</b>	<b>META</b>
Porcentaje / Tasa	(# de plantas enfermas/# total de plantas)*100	5%

Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

Utilizando el formato anterior, dentro del Manual de Procesos (Anexo 3) elaborado se muestran los indicadores para cada proceso, sin embargo para su seguimiento se plantea el contar con un tablero de control de medición como el siguiente:

Tabla N° 3. 2: Tablero de indicadores de los procesos

Matriz de indicadores					
Proceso	Indicadores	Meta	Responsable	Formas de Cálculo	Estado
Planificación estratégica	Porcentaje de ejecución del plan estratégico	80%	Gerente General	(actividades realizadas/actividades programadas)*100	
Planificación de la siembra y producción	Tasa cumplimiento del Plan de Producción	85%	Administrador	(actividades realizadas/actividades programadas)*100	
Pre siembra de palma	Tasa de cobertura de presiembra	85%	Jefe de Cosecha	(Camas de siembra listas/cámaras de siembra programadas)*100	
Siembra de Palma	Costo unitario de siembra	\$ 0,50	Jefe de Cosecha	Valor registro de costo total de plantación/Numero de plantas sembradas en el plano	
Manejo de cultivo de Palma	Tasa de plantas en producción	95%	Jefe de Cosecha	(Plantas en producción/Plantas programadas)*100	
Cosecha de Palma	Rendimiento por Hectárea	25 tm/ha	Jefe de Cosecha	Toneladas de planta obtenidas/Hectáreas sembradas	
Pre siembra de Flor	Porcentaje de terreno productivo	80%	Jefe de Cosecha	(Área de camas de sembrío / Área total de Invernadero)*100	
Siembra de Flor	Porcentaje de errores en injertación	6%	Jefe de Cosecha	(# de plantas no brotadas / Total de injertaciones)*100	

Matriz de indicadores					
Proceso	Indicadores	Meta	Responsable	Formas de Cálculo	Estado
Manejo de cultivo de Flor	Productividad por invernadero	90%	Jefe de Cosecha	(Camas en producción/superficie total de invernadero)*100	
Post Cosecha de Flor	Porcentaje de Flores clasificadas como de exportación	90%	Jefe de Post Cosecha	1 - (# de Flores de exportación)/1000)*100	
	Porcentaje de efectividad en armado de bonches	91%	Jefe de Post Cosecha	# de Boches armados/horas trabajadas *24	
Comercialización	Ventas anuales	\$ 105.500,00	Gerente General	Contabilización de ingresos por ventas	
Contabilización	Efectividad dentro de la información	0 mensuales	Contador General	Balances presentados con Razonabilidad en las cifras del balance General	
Incorporación de personal	Tiempo de selección de personal	4 días	Analista de Recursos Humanos	Conteo de días de ejecución del proceso	
Capacitación	Horas de capacitación	40 Horas	Analista de Recursos Humanos	Actividades ejecutadas / actividades programadas *100	

Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

Como se puede observar, dentro del tablero de control se han elegido apenas 15 indicadores para ser reportados directamente a la Gerencia General de la empresa, estos indicadores se han elegido de acuerdo al criterio del impacto del estado de los mismos dentro de la gestión total de la empresa, es por ello que dentro de este tableros se encuentran indicadores de productividad, costo, estado de procesos e ingresos proyectados; esto con el fin de que exista una toma de decisiones oportuna y basada en información fiable.

Ya obtenido este planteamiento, en el capítulo siguiente se muestran ya las propuestas de mejora para los problemas más críticos dentro de los procesos de la empresa agrícola “San José”.

#### **3.1.4. Análisis de Valor Agregado propuesto para los procesos para la empresa agrícola San José**

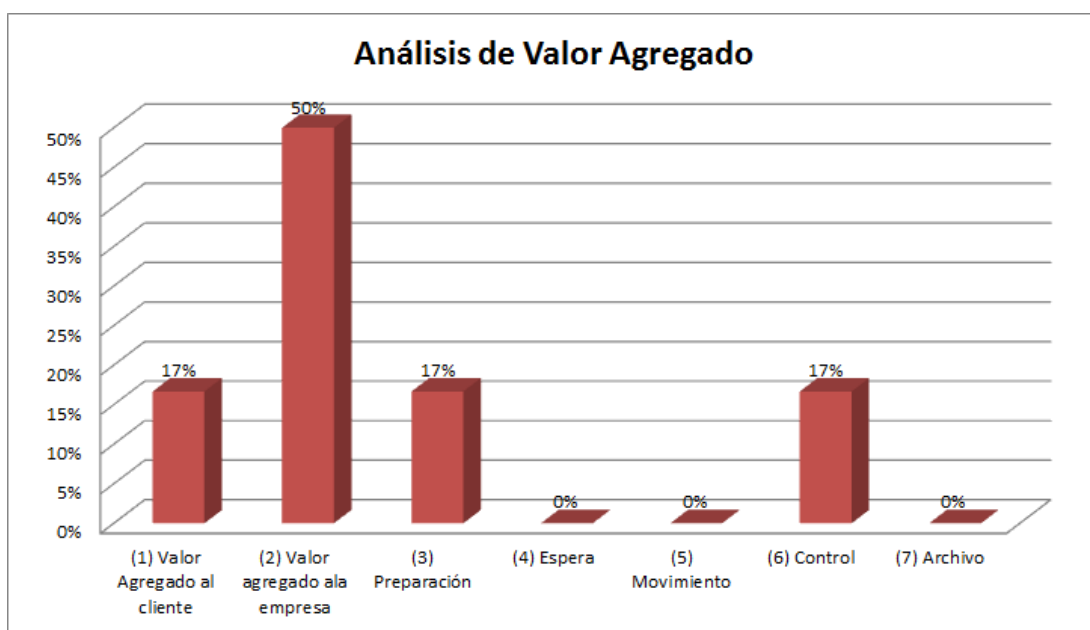
Una vez que se ha planteado el nuevo modelo de gestión por proceso dentro de la empresa agrícola San José, es menester el cuantificar a través del análisis de valor agregado realizado cual es el impacto que tiene la implementación del modelo dentro de la gestión de la empresa.

A continuación se presenta este análisis de acuerdo a la estructura por procesos de la empresa y en el Anexo 4 se muestra el análisis de valor agregado de la propuesta de mejora detallado:

### 3.1.4.1. Análisis de Valor Agregado del proceso de Planificación Estratégica

En el proceso de planificación estratégica se ha incorporado una etapa de retroalimentación de planes operativos de cada área de la empresa lo que permite evaluar su planificación y corregirla en su implementación llegando a tener un índice de valor agregado de 66,7%

**Gráfico N° 3. 4: A.V.A. Proceso de planificación estratégica propuesto**



Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

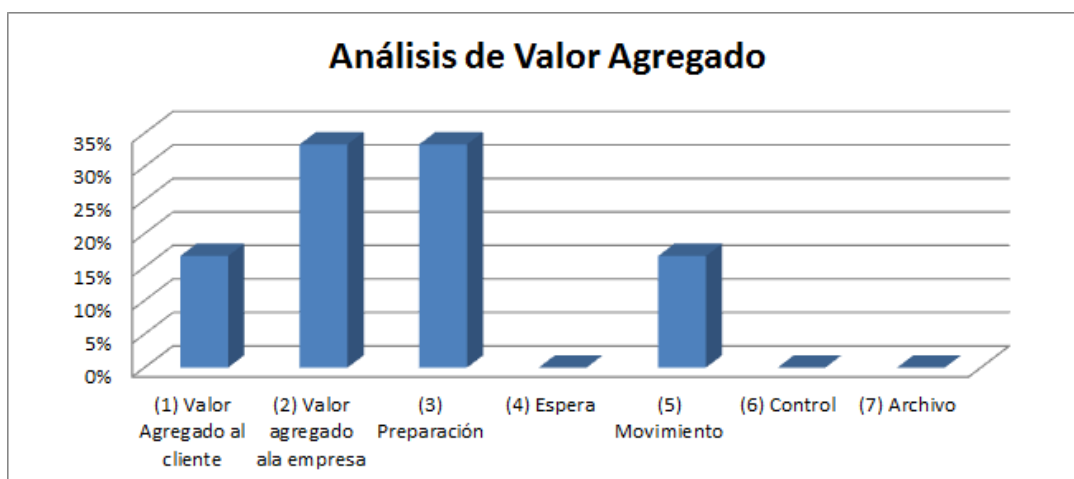
### 3.1.4.2. Análisis de Valor Agregado del proceso de Planificación de la Producción

En el caso del proceso de planificación de la producción propuesto, se ha incorporado una actividad de valoración de cultivo y rédito



previo a la planificación total de la producción con ello se estima que su valor agregado global llegue a ser del 50%.

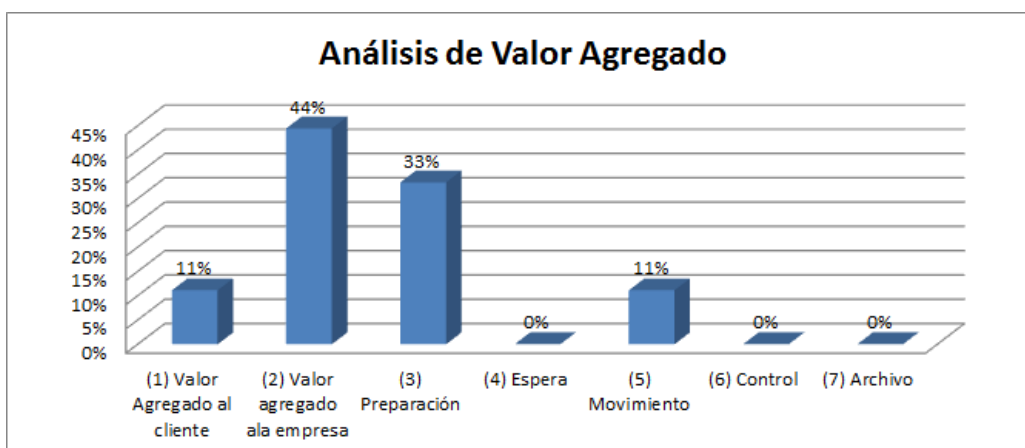
**Gráfico N° 3. 13: A.V.A. Proceso de planificación de la producción propuesto**



Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

#### 3.1.4.3. Análisis de Valor Agregado del proceso de Presiembra de Palma

La presiembra de palma con el modelo propuesto de gestión pasa a tener un nivel de reporte de ejecución lo que permitirá controlar el desempeño de los trabajadores y el impacto que su labor tiene dentro del proceso productivo en la empresa, con ello el índice de valor agregado asciende al 55,6%

**Gráfico N° 3. 14: A.V.A. Proceso de presiembra de palma propuesto**

Fuente: Empresa Agrícola San José  
 Elaboración: Ma. José Bonilla

#### 3.1.4.4. Análisis de Valor Agregado del proceso de Siembra de Palma

En el caso del proceso de siembra de palma al ser este algo ya establecido por las técnicas agrícolas manejadas dentro de la empresa no se le ha propuesto ninguna modificación sustancial, sin embargo se ha propuesto el que el jornalero comience a llenar reportes de manera que la toma de decisiones se la realice en base a datos.

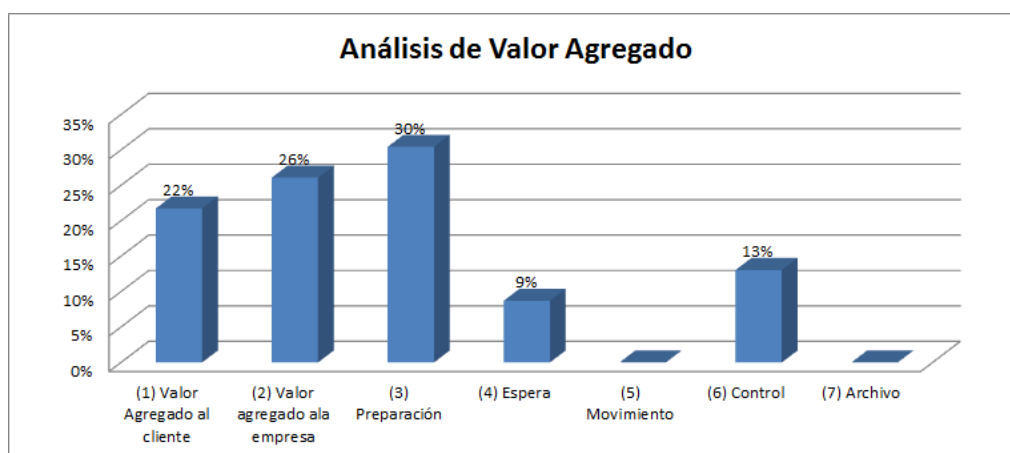
**Gráfico N° 3. 15: A.V.A. Proceso de Siembra de palma propuesto**

Fuente: Empresa Agrícola San José  
 Elaboración: Ma. José Bonilla

### 3.1.4.5. Análisis de Valor Agregado del proceso de Manejo de Cultivo de Palma

Al momento de hablar del proceso de manejo de cultivo de Palma, en el mejoramiento se han consolidado todas las actividades con un control estadístico de manera que se pueda mantener un monitoreo del estado de la plantación incrementando el valor agregado del proceso a un 47.6% cuando la media de valor agregado anterior era de 23%.

**Gráfico N° 3. 16: A.V.A. Proceso de Siembra de Mantenimiento de Cultivo**



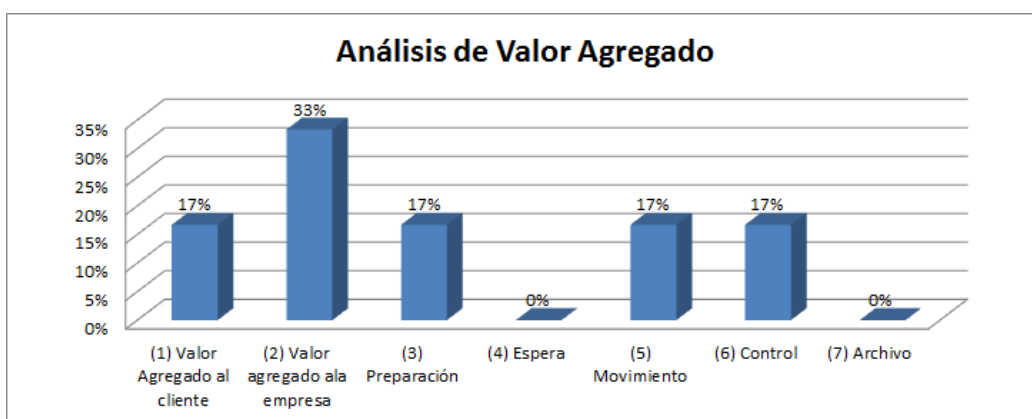
Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

### 3.1.4.6. Análisis de Valor Agregado del proceso de cosecha de Palma

En el caso del proceso de cosecha de palma, anteriormente se iniciaba mediante la consideración del estado de fruto por parte del jornalero lo cual ocasionaba, en varias ocasiones, un desperdicio

innecesario, en la actualidad se plantea que cada inicio de cosecha sea solicitado por el director técnico y éste mismo reciba un reporte de producción realizada, esto incrementa el valor agregado del proceso a un 50%.

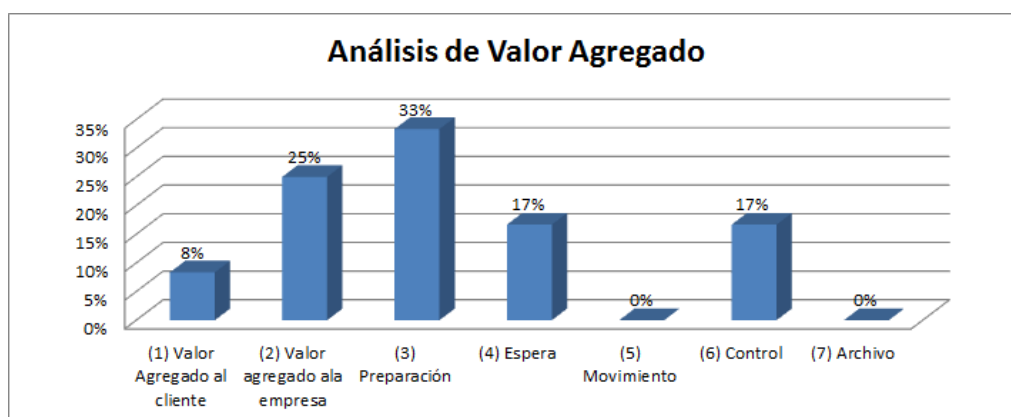
**Gráfico N° 3. 17: A.V.A. Proceso de Cosecha de Palma**



Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

#### 3.1.4.7. Análisis de Valor Agregado del proceso de pre siembra de Flor

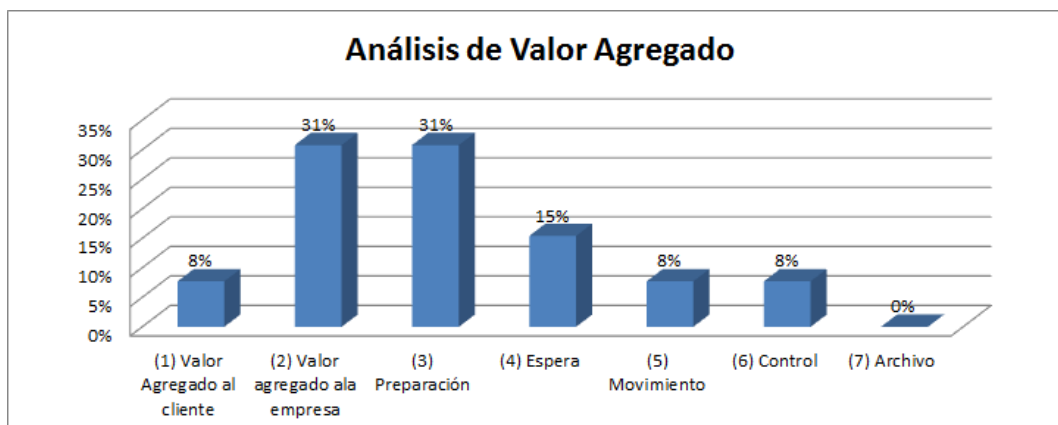
En lo que se refiere al proceso de pre siembra de Flor, el mismo al ser estandarizado de acuerdo a la normativa de los clientes posibles, no se lo ha modificado en gran magnitud, sin embargo se han adicionado controles de producción para tener una trazabilidad en torno a las rondas de producción y su colocación en el mercado con el fin de mejorar el cultivo continuamente, con este cambio se estima un valor agregado para el proceso de 33,4%.

**Gráfico N° 3. 18: A.V.A. Proceso de pre siembra de Flor**

Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

#### 3.1.4.8. Análisis de Valor Agregado del proceso de siembra de Flor

Al analizar el proceso de siembra de Flor, se pudieron encontrar que existía una duplicación de actividades entre este proceso y la planificación de la producción, por ello se han suprimido estas actividades y se ha incorporado y registro de orden de producción que nace a partir de la planificación, con estos cambios el proceso tiene un coeficiente de valor agregado de 39%.

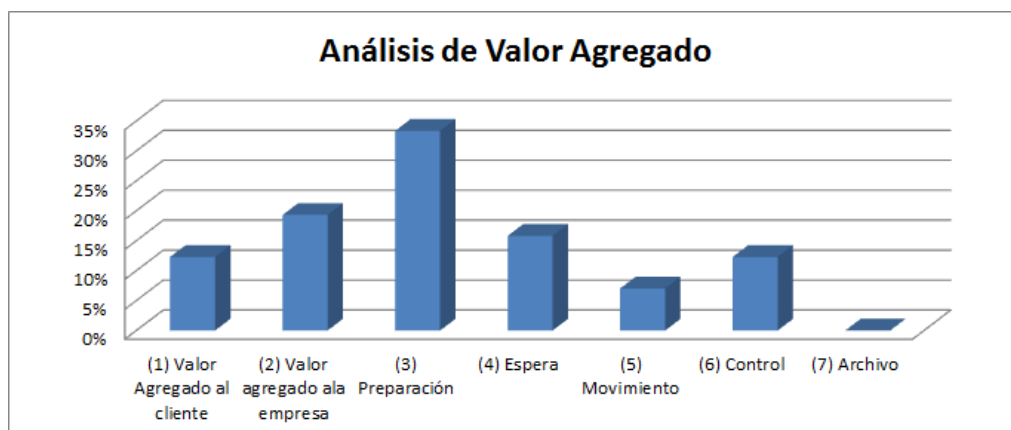
**Gráfico N° 3. 19: A.V.A. Proceso de Siembra de Flor**

Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

### 3.1.4.9. Análisis de Valor Agregado del proceso manejo de cultivo de Flor

En el caso del proceso de cultivo de flor se han consolidado las actividades del mismo con el fin de tener un control global de la actividad, y registros para la toma de decisiones, en esta actividad también se plantea utilizar el formato de control de producción y de estado con el fin de tomar decisiones en función a datos, con esta consolidación y mejoras el proceso cuenta con un índice de valor agregado de 31.6%.

**Gráfico N° 3. 20: A.V.A. Proceso de Manejo de Cultivo de Flor**



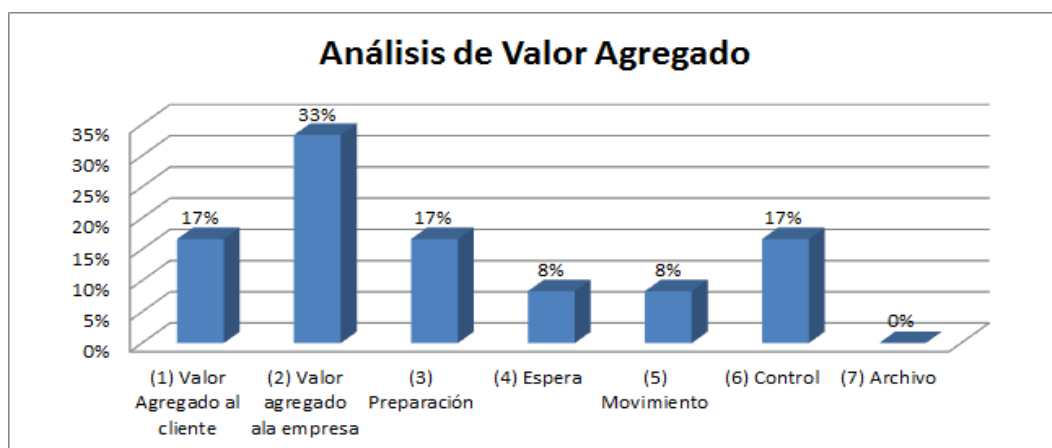
Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

### 3.1.4.10. Análisis de Valor Agregado del proceso de cosecha de Flor

Dentro del análisis del proceso de cosecha de flor, se han incorporado dos elementos gatillo de la generación de la actividad en virtud de controlar el estado de las plantas previo a su cosecha y programar las actividades optimizando el uso de la mano de obra,

adicionalmente se ha integrado una separación de las plantas de desecho para su análisis y mejora del proceso productivo con estas actividades el valor agregado total del proceso alcanza el 50%.

**Gráfico N° 3. 21: A.V.A. Proceso de Cosecha de Flor**

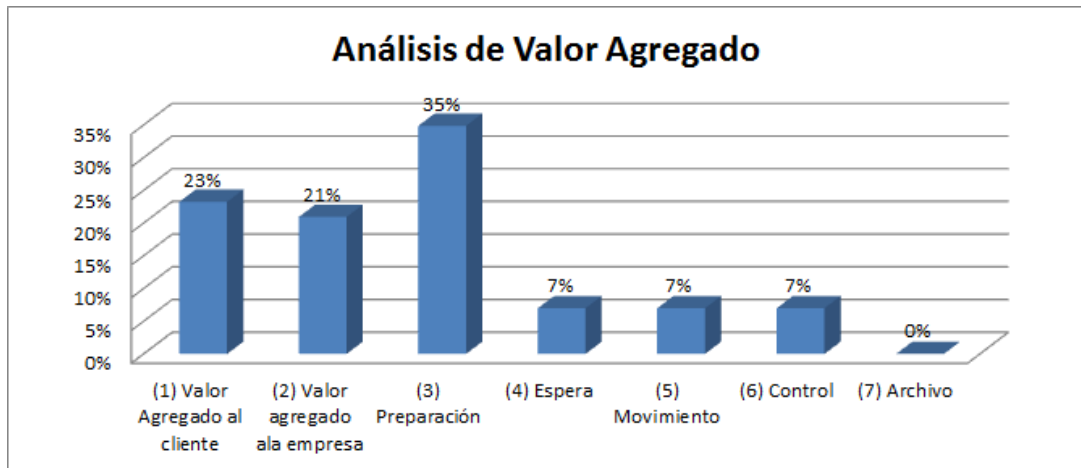


Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

#### 3.1.4.11. Análisis de Valor Agregado del proceso de postcosecha de Flor

Este proceso establecido dentro de la empresa es el que mas ha sufrido cambios puesto que estaba definido solamente hasta la sección de preparación de malla y no consideraba el corte ni selección de flor para mercado nacional o exportación, estas dos secciones se han planteado para su aplicación dentro del proceso y el nuevo valor agregado es el 44.2%

**Gráfico N° 3. 22: A.V.A. Proceso de Post cosecha de Flor**

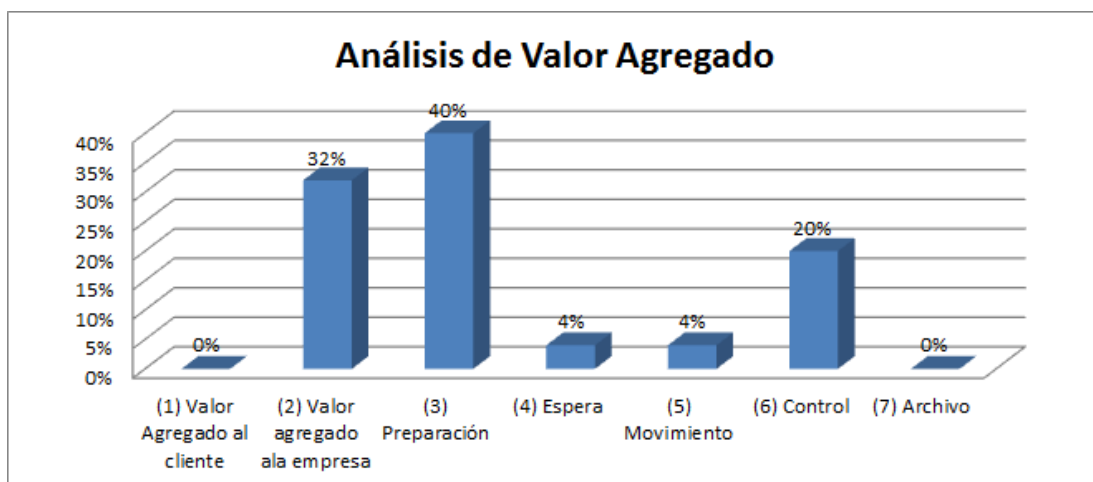


Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

#### 3.1.4.12. Análisis de Valor Agregado del proceso de Contabilización

El proceso de contabilización ha sufrido un rediseño radical basándose en una mejora en los controles de su ejecución, es por ello que en esta nueva propuesta se ha considerado la conciliación de los gastos con el presupuesto y existe una etapa de aprobación mediante esta confrontación, adicionalmente se ha decidido eliminar la contabilización manual con el fin de contar con una sola fuente de información constante y evitar inconsistencias, con estos cambios, se tiene un proceso con un valor agregado total de 32%

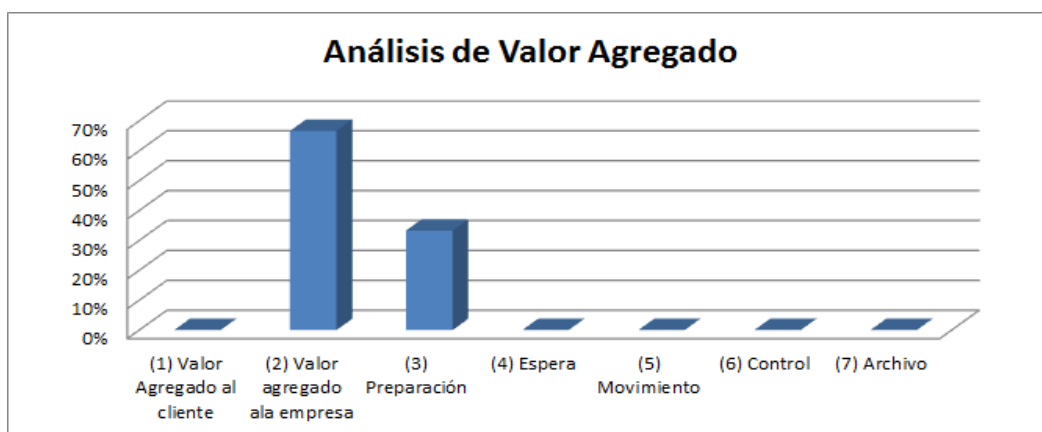


**Gráfico N° 3. 23: A.V.A. Proceso de Contabilización**

Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

#### 3.1.4.13. Análisis de Valor Agregado del proceso de Análisis financiero

El proceso de análisis financiero no ha sufrido cambios considerables salvo la estandarización de reportes generados por este proceso, sin embargo cabe recalcar que esta estandarización permite un ahorro considerable de tiempo en la preparación de informes por parte del departamento contable y se tiene un valor agregado total del proceso de 66.7%

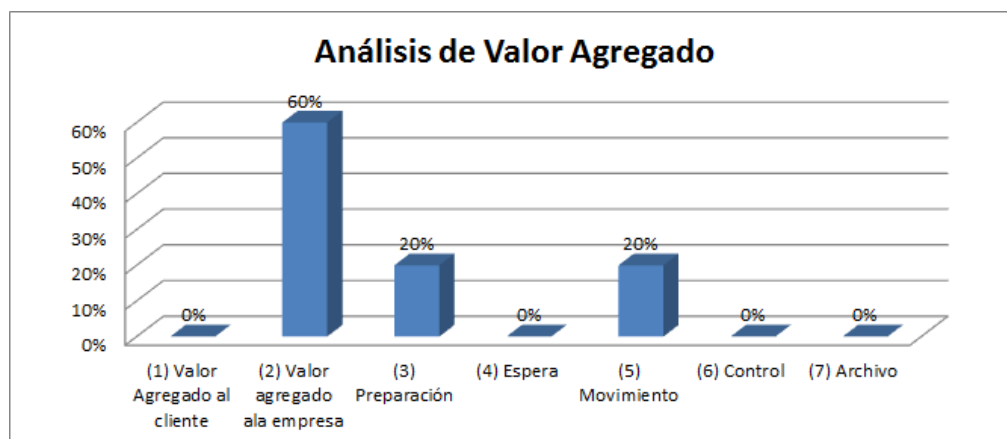
**Gráfico N° 3. 24: A.V.A. Proceso de Análisis Financiero**

Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

#### 3.1.4.14. Análisis de Valor Agregado del proceso de Administración del Inventario

El proceso presentado es uno de los que ha sido incorporado dentro de la gestión administrativa de la empresa agrícola San José ya que anteriormente no existía un control sobre las existencia de inventario de insumos salvo su valor total, es por ello que se ha planteado que se genere un kardex por insumo y producto de manera que se tenga el control sobre el back y front de la producción y contar con información de existencia evitando el sobre inventario y los faltantes respectivamente, el proceso tiene un valor agregado total de 60%

**Gráfico N° 3. 25: A.V.A. Proceso de Administración de inventario**

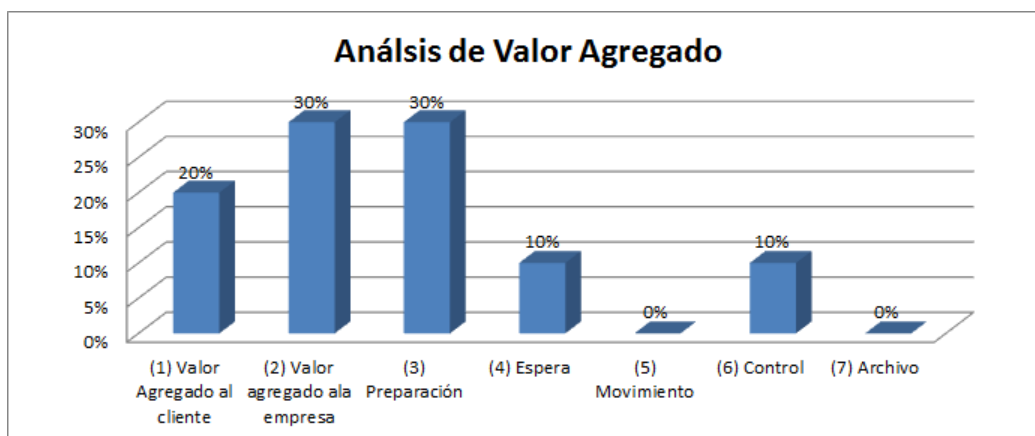


Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

#### 3.1.4.15. Análisis de Valor Agregado del proceso de Incorporación del Personal

Dentro de este proceso, se ha procurado estandarizar la selección de personal iniciando con una definición de los perfiles necesarios para el cargo a reclutar con el fin de que se tenga un valor de medida para su aceptación o no, por otro lado como control al exceso de trabajadores, se ha considerado que todo proceso de reclutamiento se inicie con la aprobación del gerente propietario de manera que él conozca y confronte las selecciones de personal con el presupuesto asignado, con estos cambios dentro del proceso su valor agregado asciende a 50%.

**Gráfico N° 3. 26: A.V.A. Proceso de Incorporación del personal**



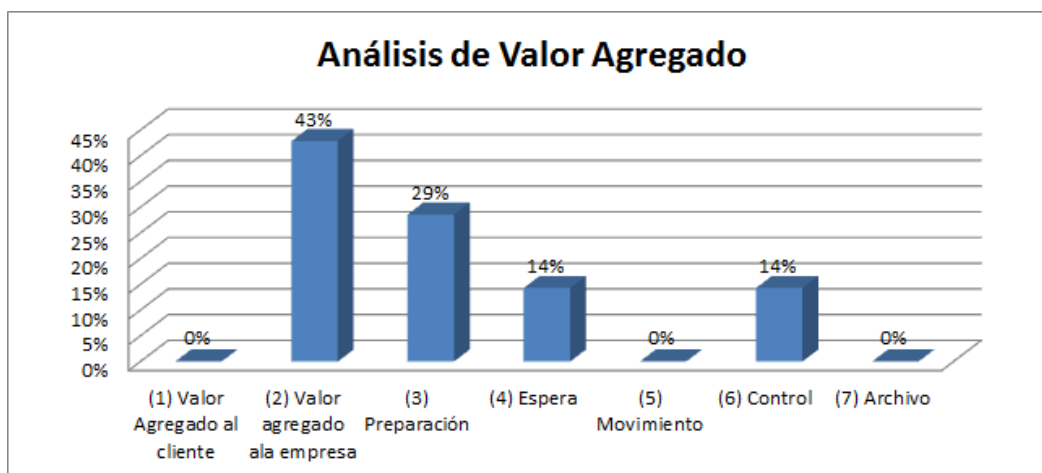
Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

#### 3.1.4.16. Análisis de Valor Agregado del proceso de permanencia del personal

Considerando la importancia de la formación y competencia del persona de la empresa agrícola San José se ha planteado la incorporación de este proceso como fundamental dentro de la administración del talento humano, esta iniciativa plantea un

alineamiento del plan de formación de personal a la estrategia de la empresa, con ello su valor agregado se incrementa hasta el 42.9%.

**Gráfico N° 3. 27: A.V.A. Proceso de permanencia de personal**

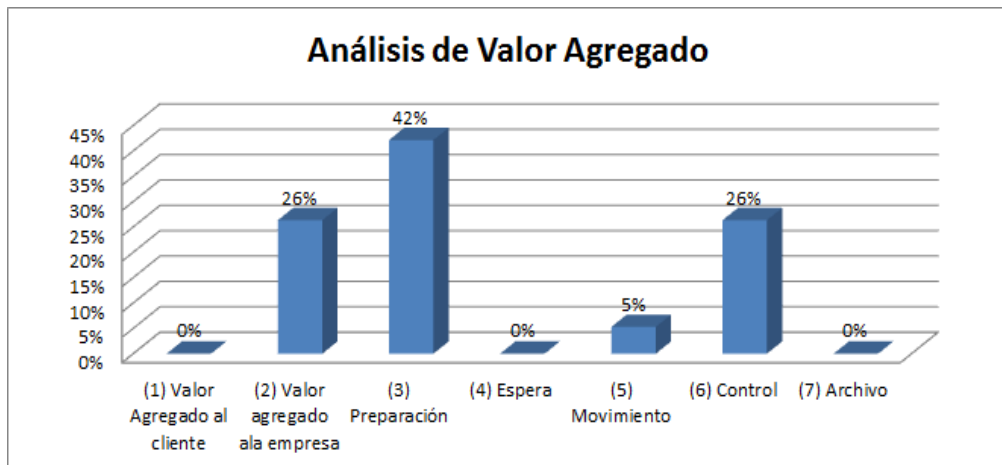


Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

#### 3.1.4.17. Análisis de Valor Agregado del proceso de administración de nómina y obligaciones laborales

Este proceso en su conjunto no ha sufrido mayores modificaciones puesto que su ejecución se encuentra planteado acorde a la normativa legal vigente, sin embargo se han adicionado dos controles que permitirán ejecutar esta labor sin revisiones posteriores llegando a un valor agregado total del proceso de 26.3%.

**Gráfico N° 3. 28: A.V.A. Proceso de administración de nómina y obligaciones laborales**



Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

Conociendo ya el análisis de valor agregado de los procesos existentes dentro de la empresa agrícola San José, se han logrado determinar ciertas alternativas de mejoramiento global de la empresa que se presentarán en el capítulo siguiente.

## CAPÍTULO IV

### 4. PLANES DE MEJORA

Una vez realizado el levantamiento y mejoramiento operativo de los procesos de la empresa, es necesario determinar acciones que permitan optimizar el resultado de la gestión productiva de la institución, para ello se ha planteado el realizar un análisis de causa y efecto (o de Ishikawa) de manera que se puedan generar acciones y proyectos de mejora dentro de la agrícola San José:

#### 4.1. HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

El Diagrama de Ishikawa<sup>42</sup>, también llamado diagrama de causa-efecto, Se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pescado, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los

---

<sup>42</sup> ROJAS D. (2003). [<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm>], **Teorías de calidad. Orígenes y tendencias de la calidad total.**

procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943.

Este diagrama será utilizado dentro de la empresa para solventar los principales inconvenientes que se han podido determinar, el procedimiento que se ha seguido es el siguiente:

- Dibujar un diagrama en blanco.
- Escribir de forma concisa el problema o efecto.
- Escribir las categorías que consideres apropiadas a su problema: maquina, mano de obra, materiales, métodos, son los más comunes y aplican en muchos procesos.
- Se realiza una lluvia de ideas (brainstorming) de posibles causas y relacionálas a cada categoría.
- Preguntarse ¿por qué? a cada causa, no más de dos o tres veces.
- Empezar por enfocar sus variaciones en las causas seleccionadas como fácil de implementar y de alto impacto.

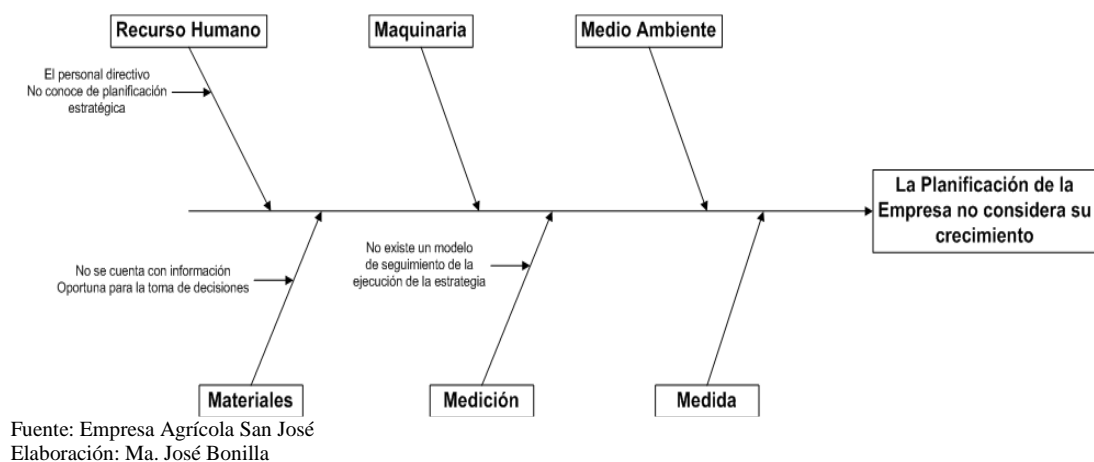
La aplicación de esta herramienta se la realizó con el problema principal de cada proceso levantado y establecido dentro de la empresa por lo que cada uno de ellos presentará su propuesta de mejoramiento.

## 4.2. PROPUESTAS DE MEJORA

### 4.2.1. Propuestas de mejoramiento para el proceso de Planificación

Como se ha indicado anteriormente, el proceso de Planificación en la actualidad se lo ha considerado como una actividad previa a la producción sin considerar la estrategia de crecimiento de la empresa, es decir solo se considera el abastecimiento de la demanda actual pero no la proyección que tiene la empresa.

**Gráfico N° 4. 1: Diagrama Causa – Efecto del proceso de Planificación**



Conociendo estos factores se presenta el siguiente proyecto de mejoramiento para la empresa Agrícola San José:



**Tabla N° 4. 1: Proyecto de Mejora # 1**

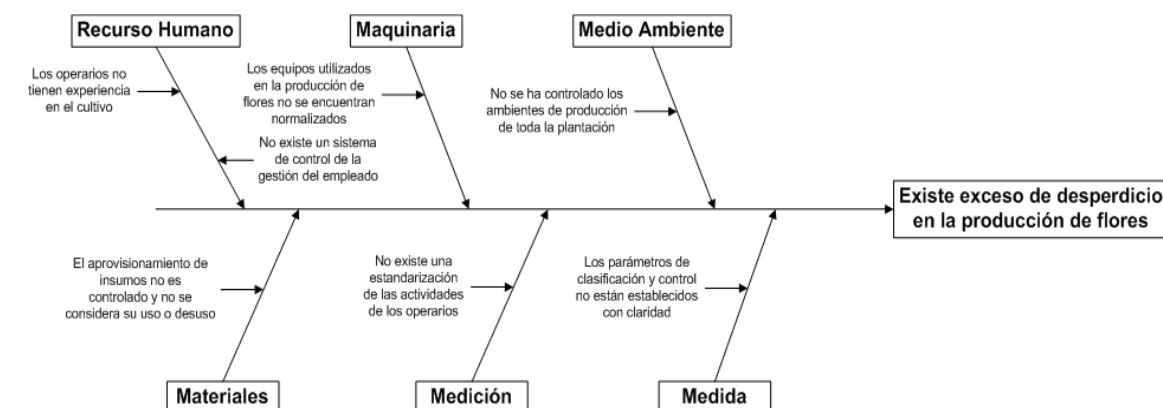
Proceso	Planificación
Proyecto de Mejora	Implementación de un sistema de seguimiento a la estrategia Balanced Scorecard
Plazo de ejecución	6 meses
Responsable	Gerente General
Macro Actividades	
Búsqueda y contratación de una empresa asesora dentro del entorno	
Realizar un diagnóstico estratégico de la organización	
Formación y capacitación de Jefes Departamentales y Líderes de proceso	
Estructuración del BSC	
Implementación del BSC	
Seguimiento y acompañamiento	
Presupuesto	US\$ 10.000,00
Control de Ejecución	

Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

#### **4.2.2. Propuestas de mejoramiento para el proceso de Producción y Comercialización**

El macro proceso de producción y comercialización es uno en los que se cuenta con los mejores controles y desempeño dentro de la empresa, esto es de esperarse puesto que el enfoque actual de la Agrícola San José ha sido el desarrollo de mejores prácticas de producción para el sector por el mismo hecho de ser muy competitivo; sin embargo, este proceso en la actualidad tiene un problema general el cual es el exceso de desperdicio dentro de la planificación de la producción; es decir existe sobreproducción no controlada.

**Gráfico N° 4. 2: Diagrama de Causa y Efecto para el proceso de producción y comercialización de Flores**



Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

Conociendo estos factores se presenta el siguiente proyecto de mejoramiento para la empresa Agrícola San José:

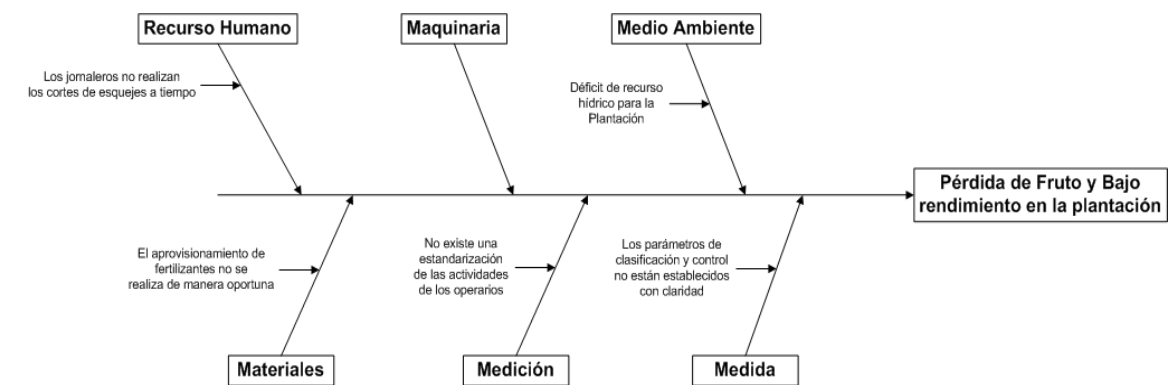
**Tabla N° 4. 2: Proyecto de Mejora # 2**

Proceso	Producción y Comercialización de Flores
Proyecto de Mejora	Implementación de un sistema de controles críticos HACCP dentro de la siembra de Flores de Exportación
Plazo de ejecución	4 meses
Responsable	Jefe de Cosecha
Macro Actividades	
Realizar un diagnóstico pormenorizado de los procesos de siembra y producción de flores	
Determinar las actividades que requieren protocolos de atención rígidos	
Establecer los parámetros de control requeridos para cada actividad	
Establecer los métodos de control y acción para cada actividad crítica	
Implementación del HACCP como piloto en el invernadero tipo	
Evaluación del modelo	
Estructuración de informe final	
Presupuesto	US\$ 5.450,00
Control de Ejecución	

Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

En el caso de la Palma Africana, la empresa cuenta con la ventaja de que existe una plantación intensiva y con gran amplitud de terreno 70 Ha. Sin embargo existe un problema en los rendimientos unitarios de la planta los cuales han sido un problema constante dentro de la gestión de la empresa agrícola San José.

**Gráfico N° 4. 3: Diagrama de Causa y Efecto para el proceso de producción y comercialización de Palma Africana**



Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

Conociendo estos factores se presenta el siguiente proyecto de mejoramiento para la empresa Agrícola San José:

**Tabla N° 4. 3: Proyecto de mejora #3**

Proceso	Producción y Comercialización de Palma Africana
Proyecto de Mejora	Mejoramiento del sistema de riego y nutrientes de la plantación de Palma Africana
Plazo de ejecución	4 meses
Responsable	Jefe de Cosecha
Macro Actividades	
Realizar un diagnóstico del equipo actual de riego y su infraestructura	
Determinar las actividades necesarias para mejoramiento del sistema de riego	
Establecimiento de los equipos necesarios para mejoramiento del riego de la plantación	
Compra de los equipos y adecuaciones de la infraestructura	
Pruebas de instalación	
Evaluación de las cosechas subsiguientes	
Presupuesto	US\$ 8.600,00
Control de Ejecución	

Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

Como se puede observar en los dos análisis de causa y efecto anteriores existe un problema dentro del aprovisionamiento de materiales e insumos por lo que hace necesario el mejorar este proceso de manera urgente por ello se plantea lo siguiente:

**Tabla N° 4. 4: Proyecto de mejora # 4**

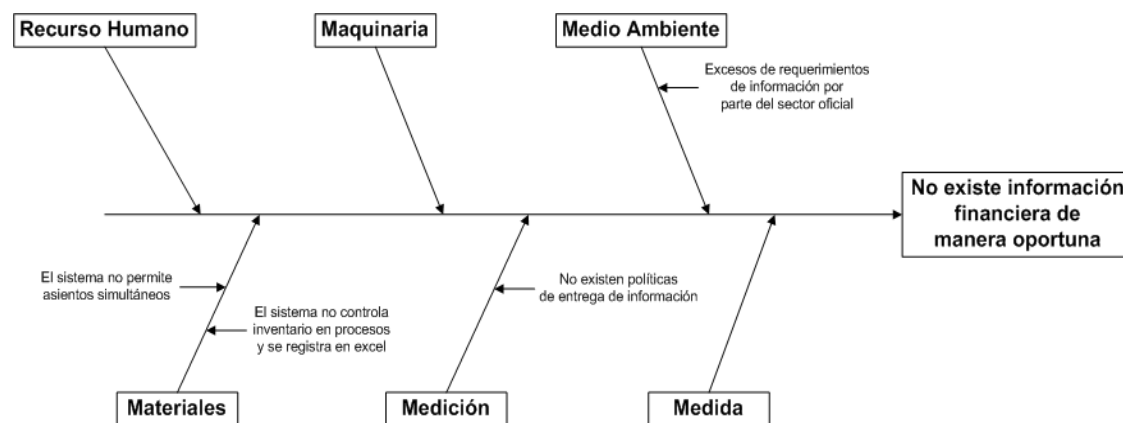
Proceso	Producción y Comercialización
Proyecto de Mejora	Implementación de un sistema de control de aprovisionamiento de materia prima e insumos
Plazo de ejecución	6 meses
Responsable	Jefe Administrativo
Macro Actividades	
Definir el proceso de adquisiciones específico por cultivo	
Búsqueda y contratación de proveedores del sistema	
Parametrización del sistema acorde a la realidad de Agrícola San José	
Implementación y pruebas	
Evaluación	
Presupuesto	US\$ 6.000,00
Control de Ejecución	

Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

#### **4.2.3. Propuestas de mejoramiento para el proceso de Administración Financiera y Contable**

En el caso del proceso de administración financiera y contable existe el inconveniente constante de que no existe información oportuna para la toma de decisiones lo que dificulta la implementación de la estrategia dentro de la empresa agrícola San José, esto se muestra a continuación:

**Gráfico N° 4. 4: Diagrama de Causa y Efecto para el proceso de Administración Financiera y Contable**



Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

De este análisis se desprende el siguiente programa de mejora para la empresa agrícola San José:

**Tabla N° 4. 5: Proyecto de mejora # 5**

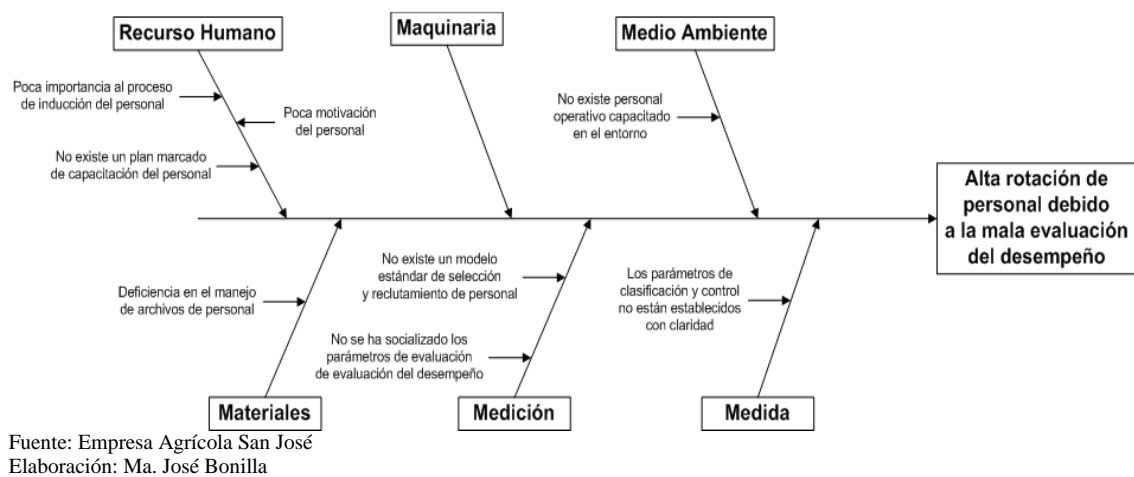
Proceso	Gestión Financiera y Contable
Proyecto de Mejora	Re Parametrización del sistema contable de la empresa
Plazo de ejecución	4 meses
Responsable	Jefe Administrativo
Macro Actividades	
Estructuración de reportes requeridos por la Gerencia General para la toma de decisiones	
Validación de reportes existentes dentro del sistema contable	
Modelación de reportes requeridos	
Implementación y pruebas	
Estructuración de políticas de entrega de información	
Validación de los reportes, modelos y políticas	
Presupuesto	US\$ 1.000,00
Control de Ejecución	

Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

#### 4.2.4. Propuestas de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano

En el caso del proceso de gestión del Talento Humano dentro de la empresa agrícola San José existe un problema general dentro de las empresas de este tipo dentro del país, es decir, existe un exceso de rotación de personal debido a sus deficientes evaluaciones del desempeño, sin embargo esto no es netamente responsabilidad de la empresa sino es compartida, es por ello que a continuación se analiza este problema previo a proponer una solución que mejorará el desempeño de este proceso.

**Gráfico N° 4. 5: Diagrama de Causa y Efecto para el proceso de Gestión del Talento Humano**



De este análisis se desprende el siguiente programa de mejora para la empresa agrícola San José:

**Tabla N° 4. 6: Proyecto de mejora # 6**

Proceso	Gestión del Talento Humano
Proyecto de Mejora	Generación de un plan de mejoramiento de competencias dentro del personal de la Agrícola San José
Plazo de ejecución	12 meses
Responsable	Responsable de Gestión del Talento Humano
Macro Actividades	
Determinación del modelo de competencias para la empresa agrícola San José	
Definición de competencias elementales y específicas	
Redefinición de los subsistemas de recursos humanos de acuerdo al modelo de competencias	
Implementación del modelo	
Generación del análisis de brechas	
Estructuración de planes de mejoramiento personales	
Implementación y seguimiento	
Presupuesto	US\$ 5.000,00
Control de Ejecución	

Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

Definidos ya los planes de mejora es necesario indicar que cada uno cuenta con responsables y su proceso de seguimiento a su ejecución se muestra a continuación de manera gráfica

#### **4.2.5. Actividades de seguimiento y control de la ejecución de la estrategia**

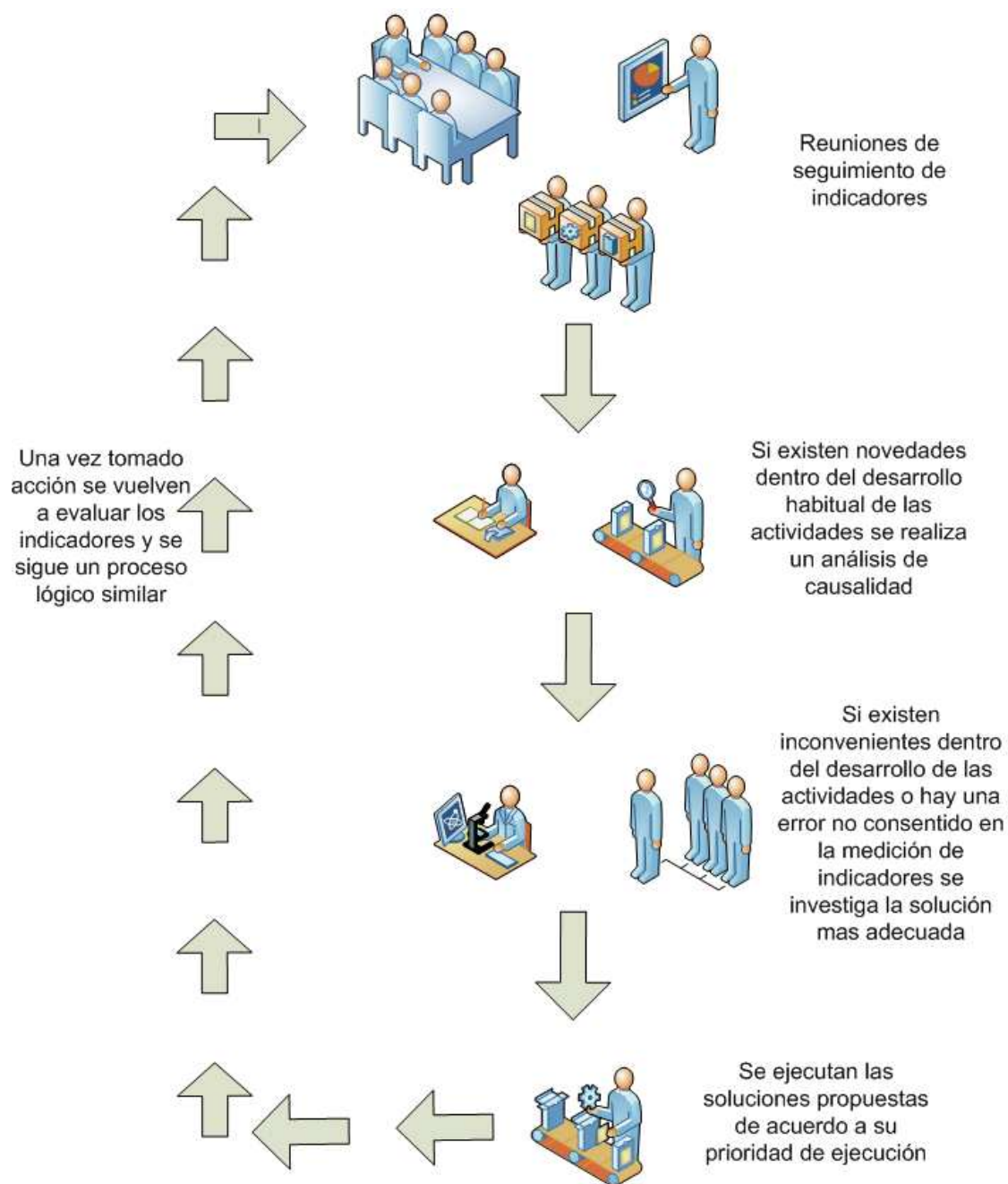
Conforme se desarrollan las iniciativas de mejora enmarcadas dentro del presente documento de investigación, es necesario que se evalúe el cumplimiento de las mismas en virtud de su mejoramiento continuo,



crecimiento y sostenibilidad en el tiempo de ahí que bajo la premisa “lo que no se mide no se mejora” es necesario puntualizar cuál va a ser el procedimiento de seguimiento de estas iniciativas planteadas como prioritarias en el proceso de transformación de la empresa agrícola San José.

Para ello se ha diagramado un sistema de control periódico que permita observar con un mejor detenimiento los datos que controlan el cumplimiento de los planes de mejora planteados y los indicadores de procesos, ello con el fin de tomar los correctivos necesarios dentro del tiempo necesario.

**Gráfico N° 4. 6: Metodología de seguimiento y control**



Fuente: Empresa Agrícola San José  
Elaboración: Ma. José Bonilla

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

El proyecto de investigación planteado, cumplió con su fase de analizar y entender la situación actual de la empresa agrícola, encontrando sus falencias en la gestión y resultados.

De manera general, en el desarrollo del proyecto de investigación, se pudo comprobar la utilidad que se tiene en el uso de la metodología de administración por procesos dentro de una empresa del tipo agrícola, demostrando así que esta metodología es versátil y permite su aplicación en diferentes entornos.

Lastimosamente también se muestra una problemática actual dentro de la mayor proporción de empresas familiares en el país que es la falta de estandarización de su operación lo que dificulta la medición de los resultados de la gestión.

En el desarrollo del proyecto se pudo observar que al momento de movilizar el cambio organizacional, el apoyo del propietario o líder fue fundamental y al momento de presentar la idea su dinamismo e iniciativa facilitaron el desarrollo de las actividades planificadas.

El área administrativa de la empresa no concentra muchas operaciones, sin embargo su gestión del talento humano es un proceso crítico que tuvo que ser levantado de manera

profunda con el fin de administrar de la mejor manera al personal que trabaja en la empresa cuyas labores pueden afectar la calidad del producto final.

El área de cultivo es la más amplia e importante de la empresa, se la maneja de una manera cuidadosa y eficiente pero presenta falencias que se las puede mejorar como se mostró en el capítulo 4 del proyecto.

En primera instancia se ha planteado ya el modelo de gestión por procesos de la empresa sin embargo, es necesario evaluar su efectividad previo a la mejora de los procesos, esta sección se verá favorecida por la implementación de indicadores que permitirá una toma de decisiones basada en datos.

Se estandarizaron y se documentaron los procesos identificados y se realizó el análisis de valor de cada uno de ellos, identificando las actividades que generan valor agregado a la empresa y a los clientes externos.

Se logró elaborar y documentar el Manual de Procesos de la Empresa Agrícola San José la cual se la presentó a la gerencia de la empresa para que considere su implementación.

## **RECOMENDACIONES**

De manera general, se recomienda que la empresa ingrese a una etapa de profesionalización de sus actividades considerando que para que la misma tenga éxito es elemental contar con buenas técnicas de administración donde la administración por procesos es apenas un eje de acción.

Es necesario que los procesos levantados durante el desarrollo del presente proyecto de investigación sean continuamente revisados de manera que exista una retroalimentación constante y su adaptación al entorno cambiante.

Se recomienda que la empresa genere una cultura de mejoramiento continuo de la gestión basándose en la medición de los indicadores presentados y el impacto generado en el resultado de los productos ofertados en el mercado nacional e internacional.

Se recomienda que en la implementación del modelo de gestión por procesos para la empresa agrícola “San José” exista un líder quien se haga cargo de todo el proceso y pueda responder con indicadores a los requerimientos de la gerencia de la empresa.

Se recomienda que en la parte administrativa - financiera no solamente se limite a realizar las actividades básicas, sino que se maneje una gestión financiera y se implante programas tecnológicos que faciliten su manejo y control, que no se lo haga de una manera empírica sin aplicación de tecnología.

Se recomienda que una vez implantado el sistema de gestión por procesos se realice una propuesta de mejoramiento de los mismos ya que existen actividades que se las puede mejorar, eliminar o cambiar para un mejor desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

1. AGUDELO, L. (2007). *Gestión por Procesos*. Bogotá: Icontec.
2. BRUNNER, E. (2009). *Diseño de un modelo de gestión por procesos y elaboración de un cuadro de mando integral de la fundación FUDAMIC*. Disertación de grado previa la obtención del título de Ingeniería Comercial.
3. CHAMPY, JAMES; HAMMER, MICHAEL. *Reingeniería*. Colombia, Grupo Editorial NORMA, 1994.
4. DESS, G.; LUMPKIN, G. (2003) *Dirección Estratégica*. Creando ventajas competitivas. España: Mc. Graw Hill.
5. DIAZ, M. (2004). *Mejoramiento Continuo*
6. FORSYTHE, ALEXANDRA; KEENAN, THOMAS. *Lenguajes de Diagramas de flujo*. México, LIMUSA, 1973.
7. HARRINGTON, J. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Colombia: Mc. Graw Hill.
8. IDROBO, P.; RUEDA, I. (2007) *Material curso taller de productividad*. Quito. PUCE.
9. IDROBO, P.; RUEDA, I. *Administración de Operaciones*. 5 ed. Ecuador
10. PEREZ, J. (2007). *Gestión por Procesos*. 2ed. España: ESIC
11. TRISCHLER, W. (2001). *Mejora del valor añadido en los procesos*. Madrid: Gestión 2000.

### Internet

12. BCE. (2008). [[http://www.bce.fin.ec/documentos/Publicaciones\\_Notas/Notas/Inflacion/inf200804.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/Publicaciones_Notas/Notas/Inflacion/inf200804.pdf)], **Informe de Inflación**, Ecuador.
13. BCE. (2011). [<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsione/>], **Estadísticas macroeconómicas**. Ecuador.
14. CORPORACIÓN CENTRO DE ESTUDIOS Y ANÁLISIS. (2010). [[http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=26&dir=DESC&order=date&Itemid=59&limit=5&limitstart=5](http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=26&dir=DESC&order=date&Itemid=59&limit=5&limitstart=5)], **Síntesis Macroeconómica de Agosto de 2010**. Ecuador
15. DE MENA E. (2008). [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/politica-agraria-298568-298568.html>]. **Política Agraria**, Ecuador.
16. GARCIA D. (2008). [<http://repositorio.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2262/1/Tesis.pdf>], **Creación de una comercializadora exportadora de flores cortadas (rosas) hacia estados unidos de Norteamérica en la ciudad de Latacunga para el año 2007**, Ecuador
17. GESTIÓN EMPRESARIAL. (2010). [<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>], **El análisis FODA**.
18. INEC. (2008). [[www.inec.gob.ec/c/document\\_library/get\\_file?folderId=1288075](http://www.inec.gob.ec/c/document_library/get_file?folderId=1288075)], **Análisis Mensual de Inflación**, Ecuador.

19. Infoagro Systems, [[http://www.infoagro.com/herbaceos/oleaginosas/palma\\_africana\\_aceitera\\_cor.htm](http://www.infoagro.com/herbaceos/oleaginosas/palma_africana_aceitera_cor.htm)], **El cultivo de la palma africana**.
20. LARREA F. (1998). [<http://www.veco.org.ec/fileadmin/CENDOC/Agricultura%20Sustentable/la.pdf>], **Políticas agrarias y economías campesinas en el Ecuador**. Ecuador
21. LERNER J. (2010), [<http://www.zonaeconomica.com/recursos/humanos/>], **Recursos Humanos**.
22. MELGAR M. (2007). [<http://www.gestiopolis.com/otro/plan-de-manejo-y-gestion-ambiental-del-uso-de-la-tierra.htm>], **Plan de manejo de uso de la tierra (plut) de la propiedad de la empresa purama c x a marco operativo del plan de manejo del parque nacional Juan Bautista Perez Rancier**.
23. MORA C. (2000). [<http://temas-gerencialesmodernos.lacoctelera.net/post/2009/09/24/notas-sobre-gestion-procesos-ii-2>], **Notas sobre gestión de procesos II**. Venezuela.
24. PILLAJO D. (2010). [<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/20AGP%2098%20TESIS4.pdf>], **Efecto de cuatro niveles de zeolita como fertilizante en dos variedades de rosas (código 008 y high peach) en el cantón Pedro Moncayo**. Ecuador.
25. RIVERA P. (2010). [<http://apuntesdepaulinarivera.blogspot.com/2010/02/administración-ii.html>], **La Empresa**.
26. ROJAS D. (2003). [<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm>], **Teorías de calidad. Orígenes y tendencias de la calidad total**.
27. SALAS R. [<http://www.sian.info.ve/porcinos/publicaciones/segencuentr/rsalas.htm>], **La palma aceitera africana**, Cuba.
28. SENA. (2010) [<http://senasancalixto.blogspot.com/2010/02/la-cultura-del-medio-ambiente-debe-ser.html>] **La cultura del medio ambiente debe ser indispensable en la formación integral del tecnólogo en administración de empresas agropecuarias**. Colombia
29. VADILLO A. (2007). [<http://www.uca.es/.../mapa%20de%20procesos/Guia%20mapa%20de%20procesos>], **Guía para la identificación y análisis de procesos**. Colombia.
30. VADILLO A. (2007). [<http://www.uca.es/.../mapa%20de%20procesos/Guia%20mapa%20de%20procesos>], **Guía para la identificación y análisis de procesos**. Colombia.
31. VASQUEZ L. (2011). [[http://pompin212.blogspot.com/2011\\_02\\_01\\_archive.html](http://pompin212.blogspot.com/2011_02_01_archive.html)], **¿Qué es la administración?** México.
32. VAZQUEZ A. [[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/quesonlosdiagramasdeflu](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/quesonlosdiagramasdeflu)], **¿Qué son los diagramas de flujo?**, Argentina
33. VEGA M. (2005). [<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/374/1/CD-0343.pdf>], **Libre Comercio**. Ecuador
34. ZARAGOZA I. (2004). [<http://www.agronet.com.mx/cgi/articles.cgi?Action=Viewhistory&Article=0&Type=A&Datemin=2004-07-01%2000:00:00&Datemax=2004-07-31%2023:59:59>], **Información general: rosas**, México.